

**ANALISIS NILAI TAMBAH, KELAYAKAN USAHA DAN STRATEGI  
PENGEMBANGAN PADA UMKM KERIPIK TEMPE  
PUTRA RIDHLO DI KOTA MALANG**

Oleh

**BETRIA DANA NUGRAHADISTA**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS PERTANIAN  
MALANG**

**2018**

**ANALISIS NILAI TAMBAH, KELAYAKAN USAHA DAN STRATEGI  
PENGEMBANGAN PADA UMKM KERIPIK TEMPE PUTRA RIDHLO DI  
KOTA MALANG**

Oleh

**BETRIA DANA NUGRAHADISTA**

**145040101111176**

**PROGRAM STUDI AGRIBISNIS**

**SKRIPSI**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh Gelar  
Sarjana Pertanian Strata Satu (S-1)**

**UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS PERTANIAN  
JURUSAN SOSIAL EKONOMI PERTANIAN  
MALANG**

**2018**

## PERNYATAAN SKRIPSI

Saya menyatakan bahwa segala pernyataan dalam skripsi ini yang berjudul “Analisis Nilai Tambah, Kelayakan Usaha dan Strategi Pengembangan pada UMKM Keripik Tempe Putra Ridhlo di Kota Malang” merupakan hasil penelitian saya sendiri, dengan bimbingan dosen pembimbing. Skripsi ini tidak pernah diajukan untuk memperoleh gelar di perguruan tinggi manapun dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang dengan jelas ditunjukkan rujukannya dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Malang, Agustus 2018

Betria Dana Nugrahadista  
NIM. 145040101111176



## LEMBAR PERSETUJUAN

Judul Penelitian : Analisis Nilai Tambah, Kelayakan Usaha dan Strategi Pengembangan pada UMKM Putra Ridhlo di Kota Malang

Nama Mahasiswa : Betria Dana Nugrahadista

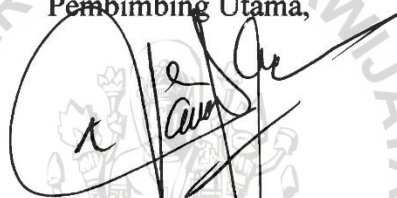
NIM : 145040101111176

Jurusan : Sosial Ekonomi Pertanian

Program Studi : Agribisnis

Disetujui

Pembimbing Utama,

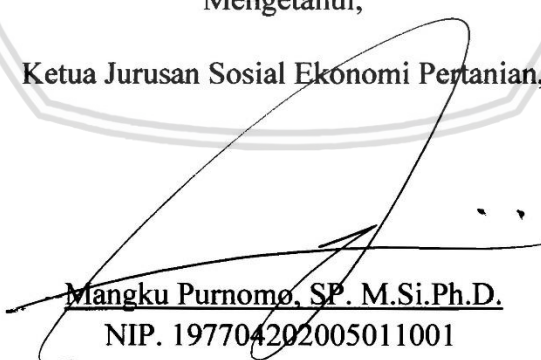


Destyana Ellingga Pratiwi, SP.,MP.,M.BA.

NIP. 198712242015042004

Mengetahui,

Ketua Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian,



Mangku Purnomo, SP. M.Si.Ph.D.

NIP. 197704202005011001

Tanggal Persetujuan:

## LEMBAR PENGESAHAN

Mengesahkan

### MAJELIS PENGUJI

Penguji I



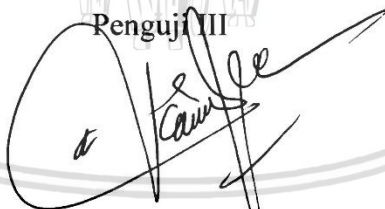
Rachman Hartono, SP., MP  
NIP. 196911281997021001

Penguji II



Andrean Eka Hardana. S.P.,MP.,M.BA  
NIK. 2016079008181001

Penguji III



Destyana Ellingga Pratiwi P. SP.,MP.,M.BA  
NIP. 198712242015042004

Tanggal Lulus:

## LEMBAR PERUNTUKAN

Puji syukur Alhamdulillah saya panjatkan kepada Allah SWT atas berkat Taufiq dan Hidayah-Nya saya dapat menyelesaikan skripsi ini. Skripsi ini saya persembahkan untuk:

1. Bunda terimakasih atas limpahan doa, motivasi, semangat dan kasih sayang yang tak terhingga.
2. Almarhum ayahanda terimakasih atas limpahan kasih sayang semasa hidupnya dan memberikan rasa rindu yang berarti.
3. Dosen pembimbing skripsi Ibu Destyana Ellingga Pratiwi SP.,MP.,M.BA yang telah meluangkan banyak waktunya untuk membimbing dalam penyusunan skripsi ini.
4. Dosen penguji skripsi Bapak Rachman Hartono SP.,MP dan Bapak Andrean Eka Hardana SP.,MP.,M.BA yang telah membantu dalam penyempurnaan skripsi ini.
5. *Hot mama squad* yaitu Niken, Nisa, Merry, Malia, Rista, Cindy, Gesty, Ridayati dan Intan terimakasih atas doa, semangat, kebersamaan, gelak tawa, semangat di hari-hari semasa kuliah.
6. Sahabat seperjuanganku yaitu Dila, Dessanty, Nabilla, Ajeng dan Dina yang selalu ada untuk memberikanku dukungan, doa dan semangat.
7. Sahabat saya dari SMA yaitu Nita, Savrida, Basuki dan Rizqi yang memberikan semangat untuk sukses bersama dan mendukungku dalam pengerjaan skripsi ini.
8. Dan tidak lupa saya ucapkan terimakasih kepada Roudhotul Ridho Akbar sebagai partner terbaik saya yang selalu memberikan semangat, doa, dukungan dan waktunya dalam menyelesaikan skripsi ini.

## RINGKASAN

**BETRIA DANA NUGRAHADISTA. 14504010111176. Analisis Nilai Tambah, Kelayakan Usaha dan Strategi Pengembangan pada UMKM Keripik Tempe Putra Ridhlo di Kota Malang. Di bawah bimbingan Destyana Ellingga Pratiwi sebagai Pembimbing Utama.**

---

Suatu usaha yang dijalankan memerlukan suatu perencanaan dan perhitungan yang tepat. Perencanaan dan perhitungan yang tepat diperlukan agar risiko kegagalan usaha dapat diminimalkan untuk dapat menghasilkan keuntungan. Supaya tujuan tersebut dapat tercapai maka diperlukan suatu analisis yang menilai apakah usaha yang dijalankan layak atau tidak. Di dalam suatu usaha juga diperlukan untuk menentukan strategi pengembangan. Usaha pengembangan produk keripik tempe sebagai produk olahan industri perlu dilakukan dalam rangka kelayakan bisnis untuk meningkatkan nilai tambah produk pertanian. Penelitian ini dilakukan di UMKM keripik tempe Putra Ridhlo di Kota Malang yang dilakukan pada bulan Februari 2018. Penilaian kelayakan usaha industri keripik secara finansial perlu adanya pengkajian apakah industri keripik tempe di Kota Malang dapat dikatakan layak atau tidak. Industri keripik tempe menghadapi persaingan yang semakin ketat sehingga diperlukan untuk menentukan strategi bersaing untuk dapat memenangkan persaingan. Tujuan dari penelitian ini adalah: (1) Menganalisis nilai tambah pada UMKM keripik tempe Putra Ridhlo di Kota Malang. (2) Menganalisis kelayakan usaha pada UMKM keripik tempe Putra Ridhlo di Kota Malang. (3) Menganalisis strategi pengembangan usaha pada UMKM keripik tempe Putra Ridhlo di Kota Malang.

Metode analisis nilai tambah menggunakan metode Hayami dengan memperhatikan input, output dan harga. Analisis kelayakan usaha menggunakan perbandingan penerimaan dan biaya total yang dikeluarkan. Kelayakan usaha juga menggunakan analisis *Break Event Point* untuk menganalisis berapa minimal penjualan dan penerimaan yang harus diterima oleh UMKM Putra Ridhlo agar tidak mengalami kerugian. Analisis strategi pengembangan menggunakan *Blue Ocean Strategy*.

Berdasarkan penelitian didapatkan bahwa nilai tambah pada UMKM Putra Ridhlo dalam satu kali produksi sebesar Rp 21.218,40 atau sebesar 54% dengan rasio nilai tambah tersebut maka keuntungan yang diperoleh sebesar Rp 17.328,72. Kelayakan usaha pada UMKM Putra Ridhlo dilihat dari R/C ratio pada UMKM Putra Ridhlo sebesar Rp 1,51. Selanjutnya untuk BEP unit keripik tempe dengan kemasan 100 gram pada UMKM Putra Ridhlo sebesar 10.788,34 sedangkan BEP unit keripik tempe dengan kemasan 200 gram pada UMKM Putra Ridhlo sebesar 431,53 BEP rupiah pada UMKM Putra Ridhlo sebesar Rp 40.348.409,38

Berdasarkan analisis yang dilakukan diperoleh bahwa kerangka kerja empat langkah yang dapat dilakukan oleh UMKM Putra Ridhlo yaitu tidak ada faktor yang harus dihapuskan, mengurangi faktor variasi produk, meningkatkan faktor kualitas, promosi, pelayanan, desain kemasan, harga, merek dan lokasi. Kemudian menciptakan faktor baru diantaranya menciptakan slogan pada UMKM Putra Ridhlo yaitu “Ngemil sehat, keripik Putra Ridhlo pilihannya” serta memperluas pasar dengan sistem titip jual.



## SUMMARY

**BETRIA DANA NUGRAHADISTA. 145040101111176. Analysis of Added Value, Business Feasibility and Development Strategy on MSME Putra Ridhlo Tempe Chips In Malang City. Supervised by Destyana Ellingga Pratiwi.**

---

A business that is run requires an appropriate planning and calculation. Proper planning and calculation is needed so that the risk of business failure can be minimized to be able to generate profits. In order for this purpose to be achieved, an analysis is needed that assesses whether the business is feasible or not. In a business is also needed to determine the development strategy. The business of developing tempe chips as an industrial processed product needs to be carried out in the framework of business feasibility to increase the added value of agricultural products. This research was conducted in MSME Putra Ridhlo tempe chips in Malang City which was carried out in February 2018. The financial feasibility study of the chips industry is necessary to study whether the tempe chips industry in Malang can be said to be feasible or. Tempe chips industry faces increasingly fierce competition so it is necessary to determine competing strategies to win. The objectives of this study are: (1) Analyzing the added value of MSME Putra Ridhlo tempeh chips in Malang City. (2) Analyzing the feasibility of business on MSME Putra Ridhlo tempe chips in Malang City. (3) Analyzing business development strategies for MSME Putra Ridhlo tempe chips in Malang City.

Value added analysis method uses the Hayami method by paying attention to input, output and price. The business feasibility analysis uses a comparison of revenue and total costs incurred. Business feasibility also uses Break Event Point analysis to analyze how much sales and revenue must be received by Putra Ridhlo's MSME so as not to suffer losses. Development strategy analysis using Blue Ocean Strategy.

Based on the research, it was obtained that the added value of Putra Ridhlo's MSME in one production amounted to Rp. 21,218.40 or 54% with the added value ratio, the profit obtained was Rp. 17,328.72. The feasibility of business in Putra Ridhlo's MSME is seen from the R / C ratio of Putra Ridhlo's MSME in the amount of Rp. 1.51. Furthermore, for BEP units of 100 grams of tempe chips in Putra Ridhlo's MSME amounted to 10,788.34, while the BEP unit of tempe chips with 200 grams packaged on MSME Putra Ridhlo was 431.53 BEP rupiahs at Putra Ridhlo's MSME at Rp. 40,348,409.38

Based on the analysis carried out found that the four-step framework that can be done by Putra Ridhlo MSME is that there are no factor that must be eliminated, reducing product variation factor, increasing the quality, promotion, service, packaging design, price, brand and location factor. Then creating new factors including creating a slogan on Putra Ridhlo's MSME, namely "snacking healthy, the choice of Putra Ridhlo chips" as well as expanding the market with a leave selling system.



## KATA PENGANTAR

Penulis panjatkan puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan kasih karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian yang berjudul “Analisis Nilai Tambah, Kelayakan Usaha dan Strategi Pengembangan pada UMKM Keripik Tempe Putra Ridhlo di Kota Malang”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis nilai tambah, kelayakan usaha dan strategi pengembangan pada agroindustri keripik tempe di Kota Malang yaitu pada UMKM Putra Ridhlo.

Penulis menyadari skripsi ini tidak akan terselesaikan dengan baik tanpa adanya dukungan, bimbingan dan masukan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada Destyana Ellingga Pratiwi. SP.,MP.,M.BA. selaku dosen pembimbing, atas bimbingan, masukan, arahan dan nasihat yang telah diberikan.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih belum sempurna dan terdapat kekurangan. Kekurangan tersebut dikarenakan keterbatasan pengetahuan dan kemampuan penulis. Kritik serta saran yang bersifat membangun sangatlah diharapkan guna mencapai hasil yang lebih baik dalam kepenulisan selanjutnya. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi berbagai pihak dan dapat dijadikan sebagai pembelajaran, referensi, serta pembanding dalam penelitian selanjutnya.

Malang, Agustus 2018

Penulis

## RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Bontang pada tanggal 19 April 1996 sebagai putri sulung dari Almarhum Bapak Sukowiyono dan Ibu Yayuk Wahyu Rochayati. Penulis memiliki satu adik kandung yang bernama Prima Priyagung Setyoaji.

Penulis menempuh Pendidikan di SD Negeri Pandanwangi 3 Malang pada tahun 2002-2008, kemudian penulis melanjutkan ke jenjang SMP Negeri 5 Malang pada tahun 2008-2011. Penulis melanjutkan jenjang pendidikan SMA Negeri 6 Malang pada tahun 2011-2014. Pada tahun 2014 penulis terdaftar sebagai mahasiswa Strata-1 Program Studi Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Brawijaya Malang, Jawa Timur.

Selama menjadi mahasiswa penulis pernah aktif dalam organisasi PERMASETA sebagai anggota. Selain itu penulis juga aktif dalam kepanitiaan Pasca PLA 1 sebagai anggota divisi konsumsi dan kesehatan pada tahun 2014, kepanitiaan Olimpiade Agribisnis sebagai anggota divisi kesekretariatan pada tahun 2015, kepanitiaan *Agribusiness National Event* sebagai anggota divisi dana usaha pada tahun 2016, kepanitiaan Diklatsar KSR XXXVI sebagai SPV pada tahun 2017, kepanitiaan Bakti Desa sebagai anggota divisi konsumsi pada tahun 2017. Penulis juga aktif dalam Unit Kegiatan Mahasiswa Korp Suka Rela (UKM KSR).

## DAFTAR ISI

Halaman

RINGKASAN .....	i
SUMMARY .....	ii
KATA PENGANTAR .....	iii
RIWAYAT HIDUP .....	iv
DAFTAR ISI .....	v
DAFTAR TABEL .....	vii
DAFTAR GAMBAR .....	viii
DAFTAR LAMPIRAN .....	ix
<b>I. PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	3
1.3 Batasan Masalah .....	6
1.4 Tujuan Penelitian .....	7
1.5 Kegunaan Penelitian .....	7
<b>II. TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Tinjauan Penelitian Terdahulu .....	8
2.2 Tinjauan tentang Keripik Tempe .....	11
2.3 Lingkup Agroindustri	
2.3.1 Pengertian Industri .....	11
2.3.2 Pengertian Agroindustri .....	13
2.4 Pengertian Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) .....	15
2.5 Tinjauan tentang Studi Kelayakan Finansial	
2.5.1 Pengertian R/C Ratio .....	17
2.5.2 Pengertian <i>Break Event Point</i> (BEP) .....	18
2.6 Tinjauan Nilai Tambah .....	19
2.7 Tinjauan tentang Strategi .....	21
2.8 <i>Blue Ocean Strategy</i>	
2.8.1 Pengertian <i>Blue Ocean Strategy</i> .....	22
2.8.2 Pengertian Kanvas Strategi .....	24
2.8.3 Kerangka Kerja Empat Langkah .....	25
<b>III. KERANGKA TEORITIS</b>	
3.1 Kerangka Pemikiran .....	27
3.4 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel .....	30
<b>IV. METODE PENELITIAN</b>	
4.1 Pendekatan Penelitian .....	38
4.2 Metode Penentuan Lokasi dan Waktu Penelitian .....	38
4.3 Teknik Penentuan Sampel .....	38

4.4 Teknik Pengumpulan Data.....	39
4.5 Metode Analisis Data	
4.4.1 Analisis Nilai Tambah .....	40
4.4.2 Analisis Kelayakan Usaha .....	41
4.4.3 Analisis Strategi Pengembangan Usaha.....	43
<b>V. HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	
5.1 Gambaran Umum UMKM Keripik Tempe Putra Ridhlo	
5.1.1 Profil UMKM Putra Ridhlo .....	44
5.1.2 Visi dan Misi UMKM Putra Ridhlo.....	45
5.1.3 Struktur Organisasi UMKM Putra Ridhlo .....	46
5.2 Karakteristik Responden Konsumen.....	47
5.3 Analisis Nilai Tambah .....	50
5.4 Analisis Kelayakan Usaha	
5.4.1 Analisis R/C Ratio .....	58
5.4.2 Analisis <i>Break Event Point</i> .....	59
5.5 Analisis Strategi Pengembangan dengan <i>Blue Ocean Strategy</i>	
5.5.1 Perumusan Strategidengan Pendekatan <i>Blue Ocean Strategy</i> .....	61
5.5.2 Kerangka Kerja Empat Langkah .....	81
<b>VI. PENUTUP</b>	
6.2 Kesimpulan .....	85
6.2 Saran .....	85
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>86</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>88</b>

## DAFTAR TABEL

Nomor	Teks	Halaman
1.	Perbedaan antara Strategi Samudera Merah dengan Samudera Biru.....	23
2.	Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	30
3.	Analisis Nilai Tambah dengan Metode Hayami .....	41
4.	Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	47
5.	Jumlah Responden Berdasarkan Usia .....	48
6.	Jumlah Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	49
7.	Jumlah Responden Berdasarkan Pekerjaan.....	49
8.	Jumlah Responden Berdasarkan Pendapatan .....	50
9.	Penyusutan Peralatan dalam Pengolahan Keripik Tempe pada UMKM Putra Ridhlo .....	52
10.	Biaya Tenaga Kerja pada UMKM Putra Ridhlo .....	53
11.	Biaya Sumbangan Input Lain pada UMKM Putra Ridhlo .....	54
12.	Analisis Nilai Tambah pada UMKM Putra Ridhlo.....	55
13.	Perhitungan R/C Ratio pada UMKM Putra Ridhlo .....	58
14.	Perhitungan BEP Rupiah dan BEP Unit pada UMKM Putra Ridhlo.....	59
15.	Nilai Kanvas Strategi pada Faktor Variasi.....	63
16.	Nilai Kanvas Strategi pada Faktor Kualitas .....	66
17.	Nilai Kanvas Strategi pada Faktor Promosi .....	68
18.	Nilai Kanvas Strategi pada Faktor Pelayanan.....	71
19.	Nilai Kanvas Strategi pada Faktor Harga.....	73
20.	Nilai Kanvas Strategi pada Faktor Desain Kemasan .....	75
21.	Nilai Kanvas Strategi pada Faktor Merek.....	77
22.	Nilai Kanvas Strategi pada Faktor Lokasi .....	79

## DAFTAR GAMBAR

Nomor	Teks	Halaman
1.	Cara Pembuatan Keripik Tempe .....	12
2.	Skema Empat Langkah .....	25
3.	Skema Kerangka Analisis Nilai Tambah, Kelayakan Usaha dan Strategi Pengembangan pada UMKM Keripik Tempe Putra Ridhlo di Kota Malang .	29
4.	Struktur Organisasi UMKM Putra Ridhlo .....	46
5.	Kurva Break Event Point pada UMKM Putra Ridhlo dengan berat kemasan 100 gram dan 200 gram .....	60
6.	Kanvas Strategi UMKM Putra Ridhlo dan UMKM Ones .....	62
7.	Variasi Produk pada UMKM Putra Ridhlo dan UMKM Ones .....	63
8.	Produk pada UMKM Putra Ridhlo dan UMKM Ones .....	65
9.	Promosi pada UMKM Putra Ridhlo dan UMKM Ones .....	68
10.	Desain Kemasan pada UMKM Putra Ridhlo dan UMKM Ones .....	74
11.	Lokasi pada UMKM Putra Ridhlo dan UMKM Ones .....	79
12.	Kanvas Strategi UMKM Putra Ridhlo dan UMKM Ones .....	81



## DAFTAR LAMPIRAN

Nomor	Teks	Halaman
1	Data Responden Konsumen UMKM Putra Ridhlo dan UMKM Ones .....	95
2	Bahan Baku Keripik Tempe pada UMKM Putra Ridhlo .....	98
3	Hasil Produksi Keripik Tempe pada UMKM Putra Ridhlo .....	99
4	Biaya Tenaga Kerja pada UMKM Putra Ridhlo .....	100
5	Biaya Sumbangan Input Lain pada UMKM Putra Ridhlo .....	101
6	R/C Ratio pada UMKM Putra Ridhlo .....	102
7	BEP Unit dan BEP Rupiah pada UMKM Putra Ridhlo .....	103
8	Uji Cochran Q Test .....	109
9	Tabel Hasil Kuesioner Responden Konsumen pada UMKM Putra Ridhlo dengan Uji Validitas .....	110
10	Tabel Hasil Kuesioner Responden Konsumen pada UMKM Ones dengan Uji Validitas .....	118
11	Dokumentasi Penelitian .....	126

## I. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Agroindustri keripik tempe merupakan industri pengolahan hasil pertanian yang dapat memberikan nilai tambah dan memberikan pendapatan terhadap industri kecil serta mampu menyerap sumber daya manusia yang ada di sekitar agroindustri keripik tempe. Kegiatan industri pengolahan hasil pertanian dapat menciptakan nilai tambah. Konsep nilai tambah adalah suatu pengembangan nilai yang terjadi karena adanya input fungsional seperti perlakuan yang menyebabkan bertambahnya kegunaan dan nilai komoditas selama mengikuti arus komoditas pertanian. Agroindustri ini membutuhkan modal, investasi dan biaya produksi yang besar. Maka diperlukan adanya pengukuran terhadap kinerja agroindustri. Kinerja agroindustri dapat memberikan gambaran mengenai produktivitas dan menggambarkan pendapatan. Produktivitas dari agroindustri dihitung dari unit yang diproduksi (output) dengan masukan yang digunakan (input). Produktivitas dari agroindustri keripik tempe terdiri dari produktivitas tenaga kerja agroindustri dan produktivitas usaha agroindustri (Prasetya, 2009). Suatu produktivitas pada kegiatan usaha akan menghasilkan analisis yang didapatkan dari perencanaan dan perhitungan dalam usaha.

Suatu usaha yang dijalankan memerlukan suatu perencanaan dan perhitungan yang tepat. Perencanaan dan perhitungan yang tepat diperlukan agar risiko kegagalan usaha dapat diminimalkan untuk dapat menghasilkan keuntungan. Supaya tujuan tersebut dapat tercapai maka diperlukan suatu analisis yang menilai apakah usaha yang dijalankan layak atau tidak. Pengertian layak disini adalah bahwa usaha tersebut akan menghasilkan manfaat atau keuntungan apabila dijalankan. Selain itu analisis titik impas juga diperlukan untuk menentukan tingkat penjualan dan bauran produk yang diperlukan hanya untuk menutup semua biaya yang terjadi selama periode tertentu (Carter dan Usry, 2006). Tujuan dilakukannya studi kelayakan adalah untuk menghindari keterlanjuran penanaman modal yang terlalu besar untuk kegiatan yang ternyata tidak menguntungkan dan merupakan suatu perencanaan untuk perusahaan dalam mencapai tujuannya tersebut.

Suatu kelayakan pada agroindustri dapat dilihat pada perhitungan dengan perbandingan antara penerimaan yang didapatkan dengan biaya total yang

dikeluarkan perusahaan. Ukuran yang sering dipakai untuk menilai sukses tidaknya manajemen suatu perusahaan adalah dari laba yang diperoleh perusahaan. Sedangkan laba terutama dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu harga jual produk, biaya, dan volume penjualan. Biaya adalah untuk menentukan harga jual yang mempengaruhi volume penjualan, sedangkan penjualan langsung mempengaruhi volume produksi dan volume produksi yang dapat mempengaruhi biaya. Jika usaha yang dijalankan layak, maka usaha tersebut memiliki keuntungan dan dapat melakukan strategi pengembangan untuk usahanya.

Penentuan strategi pengembangan pada agroindustri juga harus disesuaikan dengan perkembangan situasi dimana usaha tersebut dijalankan karena walaupun strategi yang dipilih sangat baik, akan tetapi jika situasi dan kondisi tidak mendukung strategi tersebut maka dapat mengalami kegagalan. Strategi adalah suatu rencana yang menyatukan, mengingat semua bagian perusahaan itu menjadi satu. Strategi pengembangan berperan dalam perkembangan suatu kemajuan usaha. Strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran. Menurut Kotler (2002), Perencanaan strategis adalah proses manajerial untuk mengembangkan dan menjaga keserasian antara tujuan perusahaan, sumber daya perusahaan dan peluang pasar yang terus berubah, tujuan perencanaan strategis adalah untuk membentuk dan menyesuaikan usaha perusahaan dan produk yang dihasilkannya sehingga bisa mencapai keuntungan dan tingkat pertumbuhan yang memuaskan.

Perkembangan agroindustri terutama UMKM keripik tempe muncul adanya persaingan yang tidak dapat dihindari. Adanya persaingan tersebut maka industri yang ada dihadapkan pada berbagai peluang dan ancaman baik yang berasal dari luar maupun di dalam kota tersebut. Maka dari itu setiap UMKM dituntut untuk selalu mengerti dan memahami apa yang terjadi di pasar dan apa yang menjadi keinginan konsumen, serta berbagai perubahan yang ada di lingkungan bisnisnya untuk memilih dan menetapkan strategi yang dapat digunakan untuk menghadapi persaingan. Untuk dapat bersaing dengan pesaing maka penting bagi UMKM keripik tempe untuk harus mampu meningkatkan produktivitasnya agar dapat mengembangkan usahanya dan meningkatkan pertumbuhan ekonomi UMKM. Analisis untuk menganalisis produktivitas dapat menggunakan analisis nilai tambah menggunakan metode Hayami. Analisis menggunakan metode Hayami dapat

menganalisis nilai tambah, nilai output dan produktivitas agroindustri. Selanjutnya diperlukan bagi UMKM untuk menganalisis kelayakan usaha untuk mengatui layak atau tidaknya usaha agar dapat bersaing dengan pesaing lainnya. Analisis kelayakan usaha dapat menggunakan perhitungan perbandingan antara penerimaan dan biaya total yang dikeluarkan UMKM.

Pentingnya analisis strategi adalah sebagai suatu cara dimana organisasi akan mencapai tujuan-tujuannya sesuai dengan peluang-peluang dan ancaman-ancaman lingkungan eksternal yang dihadapi serta sumber daya dan kemampuan internal perusahaan (Jatmiko, 2003). Perencanaan strategis adalah proses manajerial untuk mengembangkan dan menjaga keserasian antara tujuan perusahaan, sumber daya perusahaan dan peluang pasar yang terus berubah, tujuan perencanaan strategis adalah untuk membentuk dan menyesuaikan usaha perusahaan dan produk yang dihasilkannya sehingga bisa mencapai keuntungan dan tingkat pertumbuhan yang memuaskan (Kotler, 2002). Analisis yang dapat digunakan untuk menganalisis strateg pengembangan yaitu analisis *Blue Ocean Strategy*. Analisis ini digunakan untuk dapat menciptakan UMKM Putra Ridhlo agar dapat bersaing dengan UMKM pesaing lainnya dengan menciptakan pasar baru.

## 1.2 Rumusan Masalah

Suatu usaha yang dijalankan memerlukan suatu perencanaan dan perhitungan yang tepat. Perencanaan dan perhitungan yang tepat diperlukan agar risiko kegagalan usaha dapat diminimalkan untuk dapat menghasilkan keuntungan. Produktivitas dalam usaha dapat dianalisis dengan menganalisis nilai tambah. Ukuran yang sering dipakai untuk menilai sukses tidaknya manajemen suatu perusahaan adalah dari laba yang diperoleh perusahaan. Serta diperlukan untuk melakukan pengembangan strategi untuk mengembangkan usahanya.

Penelitian mengenai nilai tambah dengan metode Hayami dan kelayakan usaha dengan membandingkan penerimaan dan biaya total serta *break event point* yang telah dilakukan sebelumnya oleh peneliti seperti Saputra, Evy dan Muwardi (2016) serta Nur, Fauzia dan Khadijah (2009) di lokasi penelitian yang berbeda namun masih memiliki kelemahan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan metode *Hayami* yang selama ini diterapkan memiliki kelemahan. Analisis nilai

tambah menggunakan metode Hayami memiliki kelemahan diantaranya yaitu tidak tepat diterapkan pada unit usaha yang menghasilkan banyak produksi dari satu jenis bahan baku, tidak dapat menjelaskan produksi sampingan dan sulit menemukan pembanding yang dapat digunakan untuk menyimpulkan apakah balas jasa terhadap pemilik faktor produksi tersebut sudah layak (Hidayat, 2009). Pada penelitian yang dilakukan oleh Saputra, Evy dan Muwardi (2016) serta Nur, Fauzia dan Khadijah (2009) tidak dapat menganalisis produk sampingan dan menganalisis balas jasa pemilik faktor produksi. Penelitian yang dilakukan oleh Saputra, Evy dan Muwardi (2016) serta Nur, Fauzia dan Khadijah (2009) yaitu menggunakan satu jenis bahan baku. Berdasarkan pada uraian diatas, maka penelitian terkait penerapan metode hayami penitng dilakukan untuk menganalisis nilai tambah yang dapat menganalisis besar balas jasa faktor produksi dan *break event point* untuk menganalisis minimal penjualan dan minimal penerimaan yang harus diterima perusahaan.

Penelitian mengenai strategi pengembangan telah dilakukan sebelumnya oleh peneliti seperti Rachman, Pujangkoro dan Ginting (2013) dan Permatasari (2017) di lokasi penelitian yang berbeda. Penelitian yang dilakukan oleh Permatasari (2017) menggunakan analisis SWOT yang memiliki kelemahan yaitu tidak menggunakan pendapat konsumen dalam mempertimbangkan faktor apa yang digunakan dalam merumuskan strategi, sehingga faktor yang digunakan tidak dipilih secara subyektif oleh peneliti. Penelitian yang dilakukan oleh Rachman, Pujangkoro dan Ginting (2013) menggunakan analisis *Blue Ocean Strategy* yang menggunakan pendapat konsumen untuk digunakan dalam analisis strategi. Namun memiliki kelemahan yaitu strategi yang digunakan mudah ditiru. Namun pada analisis ini merumuskan strategi untuk menciptakan strategi baru untuk mengembangkan usahanya agar tidak mudah ditiru oleh pesaingnya.

Agroindustri pengolahan komoditas pertanian mengalami peningkatan yaitu semakin banyaknya unit-unit usaha baik usaha dalam skala kecil, menengah maupun skala besar. Menurut keterangan Pak Syaiful (2018) selaku sekretaris paguyuban keripik tempe Sanan di Kota Malang mengatakan bahwa permasalahan yang ada di industri keripik tempe di Kota Malang diantaranya yaitu permintaan pasar terhadap keripik tempe sehingga menimbulkan masalah persaingan harga



diantara UMKM keripik tempe lain serta tidak semua industri dapat melakukan promosi melalui media cetak, elektronik maupun internet, masalah aksesibilitas dalam melakukan pemasaran maupun distribusi produk, pemasaran yang tidak merata. Kemudian permasalahan industri keripik tempe selanjutnya yaitu banyaknya pelaku bisnis keripik tempe di Kota Malang sehingga membuat persaingan yang semakin ketat antar UMKM. Maka diperlukan untuk menganalisis nilai tambah untuk menganalisis produktivitas UMKM keripik tempe. Tenaga kerja pada UMKM Putra Ridhlo berjumlah 11 orang untuk mengolah bahan baku tempe menjadi keripik tempe. Hal ini diperlukan untuk mengetahui berapa nilai tambah yang didapatkan UMKM Putra Ridhlo dengan variabel-variabel output, input dan harga yang dapat mempengaruhi nilai tambah. Analisis nilai tambah juga diperlukan untuk menganalisis produktivitas UMKM Putra Ridhlo. Maka perlu untuk dianalisis apakah dengan penjualan keripik tempe UMKM Putra Ridhlo telah mendapatkan keuntungan. Maka diperlukan untuk menganalisis kelayakan usaha menggunakan *Break Event Point* untuk menganalisis minimal penjualan dan penerimaan pada UMKM Putra Ridhlo.

Penerimaan penjualan keripik tempe pada UMKM Putra Ridhlo perlu untuk dianalisis apakah penerimaan tersebut mampu memberikan kelayakan berdasarkan biaya total yang dikeluarkan. Perbandingan penerimaan penjualan dengan biaya total dari produksi keripik tempe akan menunjukkan tingkat kelayakan usaha. UMKM Putra Ridhlo merupakan usaha skala kecil yang memberikan suatu kelayakan pada usaha pengolahan keripik tempe. Maka diperlukan untuk untuk menganalisis kelayakan usaha menggunakan erbandingan penerimaan penjualan dengan biaya total untuk mengetahui kelayakan usaha. Persaingan perindustrian saat ini semakin ketat. Persaingan tersebut menyebabkan terjadinya kompetisi yang semakin ketat dalam memperebutkan pasar dan memenangkan persaingan maka suatu industri perlu melakukan suatu strategi pengembangan dalam menciptakan ruang pasar baru. Pada kondisi di lapang didapatkan bahwa UMKM Putra Ridhlo sangat kurang dalam melakukan promosi. Sehingga diperlukan untuk menganalisis bagaimana strategi pengembangan yang tepat untuk UMKM Putra Ridhlo agar dapat bersaing dengan UMKM pesaing terutama UMKM Ones. Pada penelitian ini menggunakan UMKM Ones sebagai perusahaan pembanding yang digunakan



untuk menganalisis strategi pengembangan menggunakan analisis *Blue Ocean Strategy*.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan pertanyaan dari penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Berapa nilai tambah pada UMKM keripik tempe Putra Ridhlo di Kota Malang?
2. Bagaimana kelayakan usaha pada UMKM keripik tempe Putra Ridhlo di Kota Malang?
3. Apa saja strategi pengembangan usaha pada UMKM keripik tempe Putra Ridhlo di Kota Malang?

### 1.3 Batasan Masalah

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan, penelitian ini memiliki batasan masalah untuk mencegah terjadinya penyimpangan informasi mengenai penelitian ini. Adapun batasan masalah dari penelitian ini adalah:

1. Peneliti menggunakan perhitungan biaya dalam satu kali produksi dalam menganalisis nilai tambah dan menggunakan perhitungan biaya dalam satu bulan produksi dalam menganalisis kelayakan usaha.
2. Peneliti melakukan analisis nilai tambah, kelayakan usaha dan strategi pengembangan pada UMKM dengan produksi keripik tempe yaitu UMKM Putra Ridhlo karena UMKM Putra Ridhlo merupakan UMKM dengan skala kecil yang memiliki tenaga kerja sebanyak 11 orang. UMKM Ones digunakan sebagai UMKM pesaing sebagai pembandingan untuk UMKM Putra Ridhlo dalam menganalisis strategi pengembangan untuk bersaing dengan UMKM pesaing menggunakan *Blue Ocean Strategy* karena UMKM Ones merupakan UMKM keripik tempe berskala rumah tangga yang memiliki jumlah tenaga kerja sebanyak 3 orang.

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

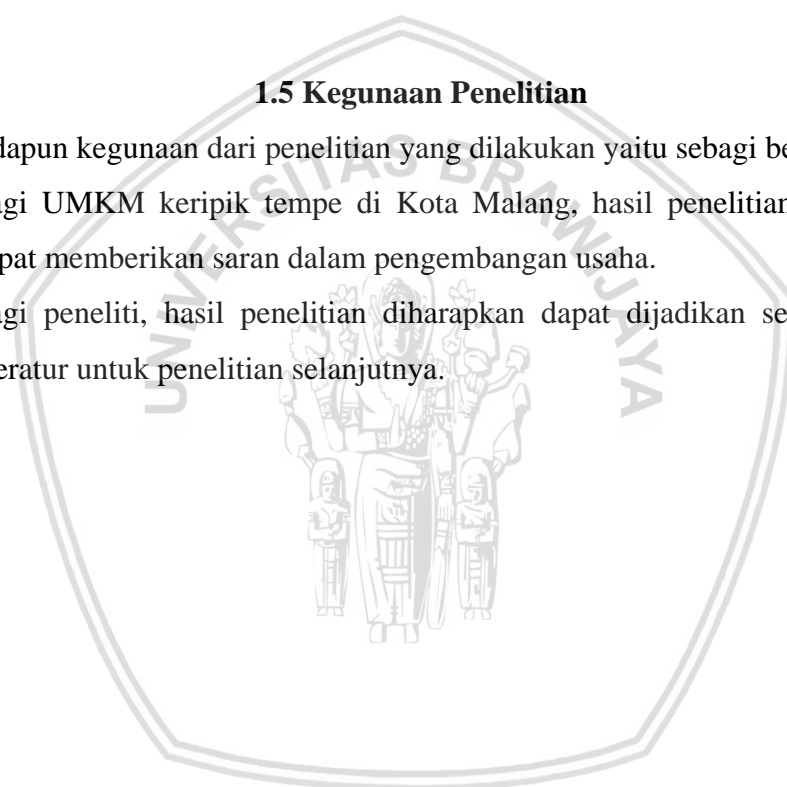
Berdasarkan rumusan masalah yang telah dijelaskan, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Menganalisis nilai tambah pada UMKM keripik tempe Putra Ridhlo di Kota Malang.
2. Menganalisis kelayakan usaha pada UMKM keripik tempe Putra Ridhlo di Kota Malang.
3. Menganalisis strategi pengembangan usaha pada UMKM keripik tempe Putra Ridhlo di Kota Malang.

#### **1.5 Kegunaan Penelitian**

Adapun kegunaan dari penelitian yang dilakukan yaitu sebagai berikut:

1. Bagi UMKM keripik tempe di Kota Malang, hasil penelitian diharapkan dapat memberikan saran dalam pengembangan usaha.
2. Bagi peneliti, hasil penelitian diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan literatur untuk penelitian selanjutnya.



## II. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Tinjauan Penelitian Terdahulu

Banyak penelitian yang bertujuan untuk menganalisis nilai tambah, kelayakan usaha dan strategi pengembangan usaha untuk mengetahui seberapa besar nilai tambah dan kelayakan usaha tersebut serta bagaimana suatu perusahaan dapat menciptakan strategi pengembangan dalam usahanya. Namun masih kurangnya penelitian mengenai analisis nilai tambah dan kelayakan disertai dengan strategi pengembangan menggunakan pendekatan *Blue Ocean Strategy*. Maka diperlukan referensi kajian dari peneliti terdahulu yang berhubungan dengan penelitian.

Saputra, Evy dan Muwardi (2016) melakukan penelitian mengenai analisis usaha agroindustri. Berdasarkan penelitian yang dilakukan pada usaha agroindustri dapat disimpulkan bahwa total biaya yang dikeluarkan oleh pengusaha tahu sebesar Rp 40.121.032,00 per bulan. Penerimaan yang diperoleh pengusaha sebesar Rp 71.200.000,00 per bulan. Keuntungan yang diperoleh pengusaha sebesar Rp 31.078.967,96 per bulan dan nilai R/C ratio > 1,00 yaitu 1,77. Artinya setiap Rp 1,00 biaya yang dikeluarkan akan memberikan pendapatan kotor Rp 1,77 dan pendapatan bersih sebesar Rp 77,00. Ini menunjukkan bahwa usaha tahu bapak warnok menguntungkan untuk terus diusahakan.

Analisis BEP dapat dilihat bahwa usaha agroindustri tahu tersebut mendapatkan titik balik modal pada saat mengeluarkan biaya sebesar Rp 1.214.474,3 dengan jumlah produksi sebanyak 3.279,08 potong tahu. Artinya pada saat kondisi ini usaha yang dijalankan tidak mendapatkan keuntungan tetapi juga tidak mengalami kerugian (impas). Nilai tambah yang diperoleh dari usaha tahu adalah sebesar Rp 8.184,04 /kg. Nilai tambah ini diperoleh dari pengurangan nilai output (produksi tahu) dengan biaya bahan baku dan biaya bahan penunjang lainnya. Sedangkan rasio nilai tambah tahu adalah sebesar 51,15%, artinya setiap Rp100,00 dari nilai output terdapat nilai tambah sebesar Rp 51,15 diperoleh dari pengolahan agroindustri tahu.

Penelitian yang dilakukan oleh Nur, Fauzia dan Khadijah (2009) mengenai nilai tambah pengolahan kedelai menjadi susu kedelai. Berdasarkan hasil penelitian

didapatkan bahwa nilai tambah yang dihasilkan dari proses pengolahan kedelai menjadi susu kedelai di daerah penelitian masih tergolong rendah dengan rasio nilai tambah  $< 50\%$  yaitu sebesar  $37,8\%$ . Masalah-masalah yang terdapat pada usaha pengolahan kedelai menjadi susu kedelai di daerah penelitian yaitu proses pengolahan yang masih menggunakan alat yang sederhana, keterbatasan modal dan jangkauan pemasaran yang masih terbatas.

Asnidar dan Asrida (2017) melakukan penelitian mengenai analisis kelayakan usaha home industri kerupuk opak dengan tujuan untuk kelayakan usaha *home industry* kerupuk opak. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa rata-rata keuntungan yang diterima oleh pengrajin usaha *home industry* kerupuk opak adalah sebesar Rp. 13.099.252,00/tahun. Berdasarkan perhitungan kelayakan usaha diperoleh R/C 1,42, nilai BEP produksi 12.400 ikat, BEP harga Rp. 1.757,00 dan nilai ROI 42,3 %. Sehingga dapat disimpulkan bahwa usaha home industri kerupuk opak di Desa Paloh Meunasah Dayah Kecamatan Muara Satu Kabupaten Aceh Utara layak untuk diusahakan.

Permatasari (2017) melakukan penelitian mengenai strategi pengembangan usaha untuk mengatasi persaingan pada PT.Kimia Farma Jakarta dengan tujuan untuk menentukan strategi pengembangan usaha. Pada penelitian ini menggunakan SWOT untuk menganalisis strategi pengembangan usaha. Pada hasil penelitian didapatkan bahwa mutu dari produk Obat Generik Berlogo PT. KIMIA FARMA terjamin dan diakui oleh masyarakat dan perusahaan farmasi lainnya, hal ini karena didukung oleh fasilitas produksi yang lengkap. Obat Generik Berlogo tidak mementingkan kemasaannya, tetapi yang diutamakan adalah mutu dan khasiatnya. Harga Obat Generik Berlogo lebih murah dibandingkan obat paten. Dalam mempromosikan produk Obat Generik Berlogo menggunakan majalah kesehatan, tenaga lapangan dan kalangan profesional medis Secara umum persaingan produk Obat Generik Berlogo cukup ketat, mengingat konsumen atau masyarakat yang menggunakan produk Obat Generik Berlogo dapat memilih karena semakin banyak produsen lain selain PT. KIMIA FARMA.

Rachman, Pujangkoro dan Ginting (2013) melakukan penelitian mengenai strategi pada pelayanan rumah sakit dengan tujuan untuk merancang strategi pelayanan yang berfokus untuk menciptakan ruang pasar yang tidak diperebutkan

melalui proses inovasi nilai. Pada penelitian ini menggunakan *Blue Ocean Strategy* untuk menganalisis strategi pengembangan usaha. Pada hasil penelitian didapatkan bahwa pada kerangka kerja empat langkah didapatkan hasil bahwa faktor yang dihapuskan yaitu biaya-biaya yang tidak memiliki manfaat, staff scheduling, spesifikasi TV, sisa makanan yang tidak termakan oleh pasien, waktu tunggu pelayanan obat, kompetensi dokter pada penyakit yang kompleks dan rumit (jangkauan kompetensi dokter), pemeriksaan dan pengobatan yang berlebihan (kompleks). Kemudian mengurangi faktor jumlah staf, sistem pembayaran tunai atau bayar di muka, AC dan Kipas Angin di ruangan pasien, peralatan medis teknologi canggih, hambatan mengakses layanan kesehatan. Faktor yang ditingkatkan yaitu variasi program TV, standar kualitas pelayanan, kelengkapan peralatan medis, *security and safety control*, kompetensi dokter pada spesialisik umum, sekolah khusus keperawatan, penguasaan bahasa asing, penampilan yang unik. Faktor yang diciptakan yaitu bel di setiap ruangan, keunikan penyajian makanan dan kegiatan mendukung inovasi makanan, kartu anggota bagi pasien pasca rawat inap untuk akses pelayanan kesehatan gratis, taman obat sehat, penyediaan obat herbal dan katalog obat, sistem *networking* yang cepat dan efektif, suasana yang nyaman, aman dan kekeluargaan, serta fasilitas pelayanan yang unik dan bernilai tambah.

Berdasarkan hasil penelitian di atas menunjukkan bahwa dalam melakukan suatu usaha akan menghasilkan keuntungan yang dipengaruhi oleh besarnya penerimaan dan besarnya biaya yang dikeluarkan. Dalam hal ini juga dapat menunjukkan tingkat efisiensi dari pengelolaan usaha tersebut. Pada penelitian di atas menunjukkan bahwa dalam melakukan suatu usaha diperlukan adanya strategi alternatif pengembangan untuk menjaga eksistensi produk dan usaha untuk dapat mendorong produk hasil dari industri agar memiliki daya saing yang lebih tinggi dalam pasar. Analisis strategi pengembangan dapat menggunakan SWOT dan *Blue Ocean Strategy* untuk mengetahui strategi apa yang harus dilakukan oleh suatu perusahaan atau suatu usaha untuk dapat memenangkan persaingan dan penting untuk dapat mengembangkan usahanya. Maka diperlukan referensi kajian dari peneliti terdahulu yang berhubungan dengan penelitian.

Meninjau dari penelitian terdahulu terdapat kesamaan dalam penggunaan metode untuk menganalisis nilai tambah, kelayakan usaha dan strategi pengembangan usaha. Analisis kuantitatif meliputi analisis nilai tambah dan analisis kelayakan usaha. Metode yang digunakan dalam perhitungan nilai tambah yaitu menggunakan Metode Hayami serta dalam perhitungan kelayakan usaha yaitu dengan perhitungan R/C ratio. Perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu analisis nilai tambah dan kelayakan usaha tidak disertai dengan analisis strategi dengan menggunakan analisis strategi pengembangan terutama menggunakan analisis *Blue Ocean Strategy*.

## 2.2 Tinjauan tentang Keripik Tempe

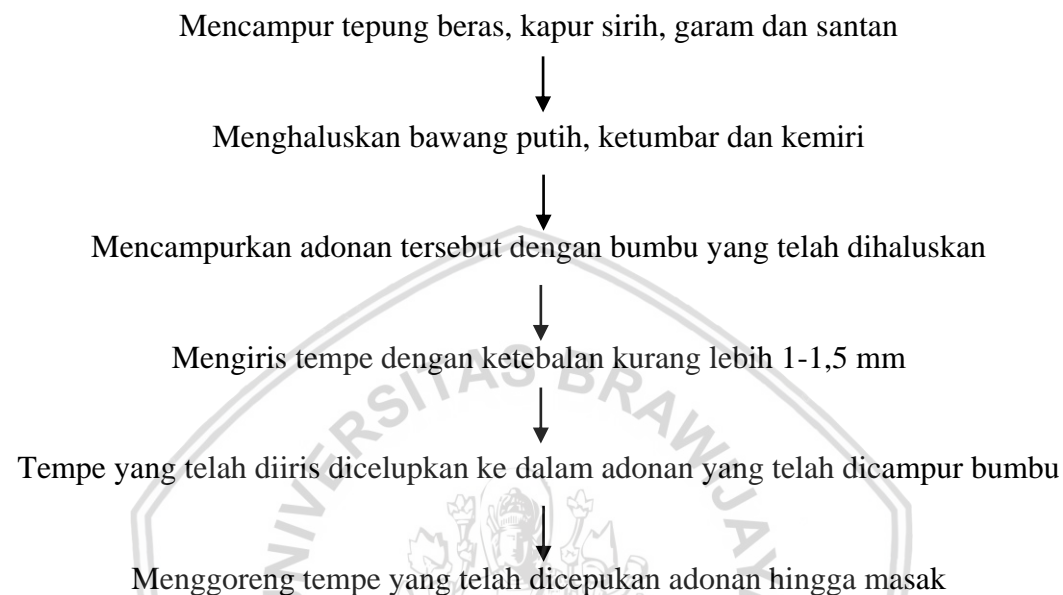
Tempe merupakan salah satu hasil fermentasi kedelai yang sudah cukup dikenal sebagai makanan yang bermanfaat bagi kesehatan. Tempe mengandung vitamin B12 yang biasanya terdapat dalam daging dan juga merupakan sumber protein nabati selain sebagai sumber kalori, vitamin dan mineral (Suprpti, 2003). Tempe yang digunakan untuk membuat keripik tempe adalah tempe kedelai yang dibungkus lebar dengan daun pisang, daun jati, atau kertas bekas berukuran lebar sekitar 15 cm dan panjang sekitar 20 cm. Alat pembungkus dibentangkan ditempat yang rata, misalnya meja kayu. Di atas pembungkus diletakkan di atas lembaran daun kecil sebagai pelapis tempe. Bahan tempe sebanyak dua sendok makan diletakkan diatas lembaran daunkecil lalu diratakan sehingga panjangnya 10-12 cm dan lebarnya 7-10 cm (Sarwono, 2007).

Tempe merupakan produk olahan kedelai hasil fermentasi jamur *Rhizopus sp.* yang bernilai gizi tinggi dan disukai cita rasanya. Cita rasa langu yang terdapat pada biji kedelai dapat dieliminasi selama proses pengolahan tempe. Sejauh ini, bahan baku tempe sebagian besar masih menggunakan kedelai impor yang dianggap memiliki kualitas fisik lebih baik dibanding kedelai lokal (Widowati, 2009).

Keripik tempe adalah tempe tipis yang digoreng kering seperti kerupuk. Teksturnya kering dan keras. Apabila disimpan ditempat kering dan bersih, keripik tempe dapat tahan disimpan sampai beberapa minggu. Misalnya dipak dalam kantong plastik, kaleng, atau stoples yang tertutup rapat dan tidak terkena pengaruh udara lembab (Sarwono, 2007). Keripik tempe adalah jenis makanan ringan hasil



olahan tempe. Kadar protein keripik tempe cukup tinggi yaitu berkisar antara 23%-25%. Tempe yang digunakan untuk pembuatan keripik tempe melalui proses yang sedikit berbeda dengan proses pembuatan tempe untuk sayur. Tempe yang akan dijadikan keripik tempe lebih tipis dan langsung dicetak dengan alas daun. Alur proses pembuatan keripik tempe adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Cara Pembuatan Keripik Tempe

Sumber: Radiyati, 1990

Menurut Radiyati (1990) alur proses pembuatan keripik tempe yaitu yang pertama dilakukan yaitu mencampurkan tepung beras, kapur sirih, garam dan santan. Kemudian menghaluskan bawang putih, ketumbar dan kemiri sebagai bumbu yang akan dicampurkan dengan adonan. Setelah itu mencampurkan adonan dengan bumbu yang telah dihaluskan. Tempe yang akan diolah menjadi keripik tempe diiris dengan ketebalan kurang lebih 1-1,5 mm. Tempe yang telah diiris kemudian dicelupkan ke dalam adonan yang telah dicampur bumbu. Langkah selanjutnya yaitu menggoreng tempe yang telah dicepukan adonan hingga masak

## 2.3 Lingkup Agroindustri

### 2.3.1 Pengertian Industri

Menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1984 tentang Perindustrian, industri adalah kegiatan ekonomi yang mengelola bahan mentah, bahan baku, barang setengah jadi, dan atau barang jadi menjadi barang dengan nilai yang lebih tinggi untuk penggunaannya termasuk kegiatan rancangan bangun dan perekayasaan industri. Adanya pembangunan industri maka akan memacu dan mengangkat pembangunan sektor-sektor lainnya (Arsyad, 2010).

Industri pengolahan adalah suatu kegiatan ekonomi yang melakukan kegiatan mengubah suatu barang dasar secara mekanis, kimia atau dengan tangan sehingga menjadi barang jadi/setengah jadi dan atau barang yang kurang nilainya menjadi barang yang lebih tinggi nilainya, dan sifatnya lebih dekat kepada pemakai akhir. Termasuk dalam kegiatan ini adalah jasa industri dan pekerjaan perakitan (Badan Pusat Statistik, 2018).

Sektor industri di Indonesia dibagi empat kelompok yaitu:

- a. Industri besar yaitu industri yang proses produksinya secara keseluruhan sudah menggunakan mesin dengan tenaga kerja lebih dari 100 orang.
- b. Industri sedang yaitu industri yang proses produksinya menggunakan mesin sebagian tenaga kerja yang digunakan berkisar 20-99 orang.
- c. Industri kecil yaitu umumnya memakai sistem pekerja upahan, dengan jumlah tenaga kerja 5-19 orang.
- d. Industri rumah tangga yaitu industri yang mempunyai tenaga kerja kurang dari 5 orang.

Penggolongan perusahaan industri pengolahan ini semata-mata hanya didasarkan kepada banyaknya tenaga kerja yang bekerja, tanpa memperhatikan apakah perusahaan itu menggunakan mesin tenaga atau tidak, serta tanpa memperhatikan besarnya modal perusahaan itu.

Departemen Perindustrian dan Perdagangan (2006) menjelaskan bahwa industri dapat dibedakan berdasarkan tingkat investasinya, yaitu:

1. Industri besar dengan tingkat investasi lebih dari 1 milyar.
2. Industri sedang dengan tingkat investasi 200 juta – 1 milyar.
3. Industri kecil dengan tingkat investasi 5 juta – 200 juta.

4. Industri kerajinan rumah tangga dengan tingkat investasi kurang dari 5 juta.

Menurut UU No. 20 tahun 2008, usaha kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari usaha menengah atau usaha besar. Industri adalah suatu unit (kesatuan) usaha yang melakukan kegiatan ekonomi, bertujuan menghasilkan barang atau jasa, terletak pada suatu bangunan atau lokasi tertentu dan mempunyai catatan administrasi tersendiri mengenai produksi dan struktur biaya serta ada seorang atau lebih yang bertanggung jawab atas usaha tersebut. Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa industri adalah kegiatan mengolah barang mentah, bahan baku, barang setengah jadi maupun barang jadi menjadi barang yang siap digunakan dengan nilai yang lebih tinggi.

### **2.3.2 Pengertian Agroindustri**

Agroindustri merupakan bagian atau subsistem dari agribisnis yang memproses dan mentransformasikan produk mentah hasil pertanian menjadi barang setengah jadi atau barang jadi yang dapat langsung dikonsumsi atau dapat langsung digunakan dalam proses produksi. Komponen-komponen produksi terdiri dari bahan mentah, bahan pembantu, tenaga kerja, manajemen, teknologi, dan fasilitas penunjang yang dipengaruhi oleh kebijakan yang ada dalam pelaksanaan sistem agroindustri (Suryana, 2005). Agroindustri termasuk bagian kompleks industri pertanian, sejak produksi bahan pertanian primer, industri pengolahan atau transformasi sampai penggunaannya oleh konsumen. Agroindustri termasuk kegiatan yang memiliki banyak korelasi seperti produksi pengolahan, pengangkutan, penyimpanan, pendanaan, pemasaran, dan distribusi produk pertanian.

Manfaat agroindustri adalah merubah bentuk dari satu jenis produk menjadi bentuk yang lain sesuai dengan keinginan konsumen. Sektor agroindustri lebih peka menciptakan kenaikan output apabila terjadi peningkatan satu satuan permintaan akhir dibandingkan kemampuannya dalam mendorong sektor pertanian sebagai pemasok bahan baku. Satuan permintaan akhir yang dimaksud adalah permintaan konsumen yang menunjukkan besarnya peranan agroindustri hilir sebagai industri

yang mampu menciptakan barang-barang siap pakai dan siap jual bagi masyarakat (Supriyati, 2006).

Agroindustri sendiri oleh Wilkinson dan Rocha (2008) didefinisikan sebagai kegiatan pasca panen produk pertanian yang didalamnya terdapat proses transformasi, pelestarian untuk menghasilkan produksi setengah jadi atau produk jadi (dengan penekanan produk makanan). Agroindustri adalah bagian terkait langsung dengan *on-farm* agribisnis karena agroindustri merupakan industri yang mengolah produk primer sektor pertanian menjadi barang setengah jadi atau barang konsumsi. Sektor pertanian primer dipengaruhi industri, perdagangan, dan distribusi input produksi, sehingga mempengaruhi pula perkembangan agroindustri.

Agroindustri termasuk UMKM memberikan peluang dengan pemberian kesempatan berusaha, dukungan, perlindungan dan pengembangan usaha seluas-luasnya, sehingga mampu meningkatkan kedudukan, peran dan potensi agroindustri dalam mewujudkan pertumbuhan ekonomi, pemerataan, dan peningkatan pendapatan masyarakat, penciptaan lapangan pekerjaan dan pengentasan kemiskinan (Kristiyanto, 2011). Dapat disimpulkan bahwa agroindustri merupakan bagian dari kompleks industri pertanian yang melakukan pengolahan atau transformasi sampai penggunaannya oleh konsumen. Agroindustri merupakan kegiatan yang saling berhubungan antara produksi, pengolahan, pengangkutan, penyimpanan, pendanaan, pemasaran dan distribusi produk pertanian.

#### **2.4 Pengertian Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM)**

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) memiliki definisi yang berbeda pada setiap literatur menurut beberapa instansi atau lembaga bahkan Undang-Undang. Sesuai dengan Undang-Undang No. 20 tahun 2008 pasal 6 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) didefinisikan sebagai berikut:

1. Usaha mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria usaha mikro sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ini.
2. Usaha kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak

perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari usaha menengah atau usaha besar yang memenuhi kriteria usaha kecil sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang ini.

3. Usaha menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perseorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan usaha kecil atau usaha besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ini.

Berdasarkan kekayaan dan hasil penjualan, menurut Undang-Undang Nomor 20 tahun 2008 pasal 6, kriteria usaha mikro yaitu:

- a. Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
- b. Memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp 300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah).

Kriteria usaha kecil adalah sebagai berikut:

- a. Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp 50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
- b. Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah).

Sedangkan kriteria usaha menengah adalah sebagai berikut:

- a. Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp10.000.000.000,00 (sepuluh milyar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
- b. Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 50.000.000.000,00 (lima puluh milyar rupiah).



## 2.5 Tinjauan tentang Studi Kelayakan Finansial

### 2.5.1 Pengertian R/C Ratio

Kelayakan finansial merupakan landasan untuk menentukan sumber daya finansial yang diperlukan untuk tingkat kegiatan tertentu dan laba yang bisa diharapkan. Studi kelayakan dilakukan dengan tujuan adalah untuk menghindari keterlanjuran investasi yang terlalu besar untuk kegiatan yang ternyata tidak menguntungkan. Biaya yang dikeluarkan pada suatu studi kelayakan relatif kecil dibandingkan dengan risiko kegiatan suatu proyek yang menyangkut investasi dalam jumlah besar. Studi kelayakan merupakan cara untuk menganalisis dampak resiko sebagai sebuah rangkaian aktivitas yang saling terkait untuk mencapai tujuan tertentu dan dilakukan dalam periode waktu tertentu (Subagyo, 2008).

Prospek agroindustri pengolahan tempe menjadi keripik tempe inisangat penting ditinjau dari aspek keuangan ini. Analisis kelayakan dianalisis dengan menggunakan analisis *Revenue Cost Ratio* (R/C). *Revenue Cost Ratio* (R/C) merupakan perbandingan antara total penerimaan dengan total biaya dengan rumusan sebagai berikut (Soekartawi, 2002).

Rumus yang digunakan untuk mendapatkan efisiensi usaha dalam R/C ratio yaitu:

$$R/C \text{ Ratio} = \frac{TR}{TC}$$

Keterangan:

R/C Ratio = Efisiensi Usaha

TR = Total *Revenue* (penerimaan)

TC = Total *Cost* (biaya total)

Jika R/C ratio > 1, maka usaha yang dijalankan mengalami keuntungan atau layak untuk dikembangkan, jika R/C ratio < 1, maka usaha tersebut mengalami kerugian atau tidak layak untuk dikembangkan, sedangkan jika R/C ratio = 1, maka usaha ini tidak rugi dan juga tidak untung (Soekartawi, 2002). Nilai R/C ratio yang lebih besar dari 1 menunjukkan bahwa usaha yang dilakukan oleh industri atau perusahaan layak untuk diusahakan. Tingginya nilai R/C ratio disebabkan oleh produksi yang diperoleh dan harga yang sangat berpengaruh terhadap penerimaan.

Menurut Kasmir dan Jakfar (2010), studi kelayakan pada hakikatnya adalah suatu kegiatan yang mempelajari secara mendalam tentang suatu usaha atau bisnis



yang akan dijalankan, dalam rangka menentukan layak atau tidak usaha tersebut untuk dijalankan. Studi kelayakan harus dapat memutuskan apakah suatu kegiatan usaha perlu diteruskan atau tidak. Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, pada dasarnya studi kelayakan merupakan suatu kegiatan penelitian pada suatu proyek atau investasi untuk menentukan layak atau tidak suatu proyek tersebut dilaksanakan atau bahan pertimbangan dalam mengambil suatu keputusan, apakah menerima atau menolak dari gagasan usaha atau proyek yang direncanakan.

### 2.5.2 Pengertian *Break Event Point* (BEP)

Analisis titik impas atau BEP merupakan cara untuk mengetahui batas penjualan minimum agar suatu perusahaan tidak menderita kerugian tetapi belum memperoleh laba atau laba sama dengan nol. Hal yang perlu diketahui untuk menentukan BEP yaitu biaya produksi total dan penerimaan total. *Break Even Point* adalah titik pulang pokok dimana  $total\ revenue = total\ cost$ . Terjadinya titik pulang pokok tergantung pada lama arus penerimaan sebuah proyek dapat menutupi segala biaya operasi dan pemeliharaan beserta biaya modal lainnya. *Break even point* adalah titik dimana total pendapatan sama dengan total biaya, titik dimana laba sama dengan nol (Hansen dan Mowen, 2006).

Analisis titik impas digunakan untuk menentukan tingkat penjualan dan bauran produk yang diperlukan hanya untuk menutup semua biaya yang terjadi selama periode tertentu (Carter dan Usry, 2006). Analisis *break even point* dapat digunakan untuk menentukan titik dimana penjualan dapat menutup biaya-biaya yang dikeluarkan supaya perusahaan tidak menderita kerugian dan dasar pengambilan keputusan jumlah penjualan minimal yang harus dicapai agar perusahaan tidak mengalami kerugian serta mengetahui efek perubahan harga jual, biaya dan volume penjualan terhadap keuntungan yang diperoleh. Dapat diambil kesimpulan bahwa analisis *break even point* adalah suatu cara atau alat atau teknik yang digunakan untuk mengetahui volume kegiatan produksi dimana dari volume produksi tersebut perusahaan tidak memperoleh laba dan juga tidak menderita rugi.

*Break even point* menjelaskan berapa banyak output harus terjual agar tidak menanggung rugi operasi. Kegunaan dari analisis titik impas antara lain untuk mengetahui volume penjualan minimum agar perusahaan tidak menderita kerugian tetapi belum memperoleh laba, menentukan volume penjualan yang harus dicapai

untuk memperoleh tingkat keuntungan tertentu, sebagai dasar untuk mengendalikan kegiatan operasi perusahaan dan sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan harga jual. Jadi, dapat disimpulkan bahwa *break even point* (titik impas) adalah suatu keadaan dimana sebuah perusahaan tidak memperoleh keuntungan dan juga tidak mengalami kerugian dari kegiatan operasinya, karena hasil penjualan yang diperoleh perusahaan sama besarnya dengan total biaya yang dikeluarkan perusahaan.

Soekartawi (2005) menyatakan bahwa untuk mencari BEP dapat digunakan rumus sebagai berikut:

$\text{BEP (dalam unit produk)} = \frac{\text{Total biaya tetap}}{\text{Harga jual per unit produk} - \text{biaya variabel per unit}}$
$\text{BEP (dalam rupiah)} = \frac{\text{Total biaya tetap}}{\frac{1 - \text{biaya variabel per unit}}{\text{volume penjualan}}}$

## 2.6 Tinjauan Nilai Tambah

Metode perhitungan nilai tambah menurut Manullang (1990) dapat dilakukan dengan menggunakan dua buah metode yaitu metode pengurangan dan metode penambahan. Pada metode pengurangan, nilai tambah merupakan selisih antara pendapatan yang diperoleh dari penjualan barang atau jasa dan biaya untuk pembelian bahan-bahan yang diperlukan guna untuk menghasilkan barang dan jasa tersebut. Pada metode penambahan, nilai tambah memperlihatkan kemakmuran yang diciptakan secara kolektif oleh mereka yang bekerja dalam suatu organisasi usaha dan mereka yang menyediakan modal, pengukurannya seperti biaya tenaga kerja, bunga, pajak, penyusutan dan laba.

Metode Hayami menghitung nilai tambah dengan cara menggabungkan metode nilai tambah untuk pengolahan dan nilai tambah untuk pemasaran (Hayami, 1987). Dengan Metode Hayami yang asli dapat diketahui faktor konversi, koefisien tenaga kerja, nilai produk, nilai tambah, rasio nilai tambah, imbalan tenaga kerja, sumbangan input lain, serta tingkat keuntungan dan marjinnnya. Pada bagian pertama, dikumpulkan dan dihitung fakta dan data produk output, input dan harga-

harganya. Pada bagian kedua dihitung tingkat penerimaan dan keuntungan, serta nilai tambah berdasarkan masukan pada tahap pertama. Kemudian dihitung rasio-rasio nilai tambah tersebut. Pada bagian ketiga dihitung balas jasa pemilik faktor-faktor produksi, yang merupakan porsi keuntungan dalam % bagi pihak ketiga yaitu pemilik perusahaan (investor) dan pekerja. Kelebihan metoda ini adalah pada kemudahan pemahaman dan penggunaannya, serta memberikan informasi cukup lengkap untuk pelaku maupun investor serta pekerja. Kelemahannya adalah hanya menghitung nilai tambah untuk satu siklus produksi atau musim tanam; hanya dapat memproses satu jenis komoditas, dan hanya satu pelaku usaha.

Menurut Hayami (1987) ada dua cara menghitung nilai tambah, (1) nilai untuk pengolahan dan; (2) nilai tambah untuk pemasaran. Faktor-faktor yang mempengaruhi nilai tambah untuk pengolahan dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu faktor teknis dan faktor pasar. Faktor teknis yang mempengaruhi adalah kapasitas produk, jumlah bahan baku yang digunakan dan tenaga kerja, sedangkan faktor pasar yang mempengaruhi adalah harga output, upah tenaga kerja, harga bahan baku dan nilai input lain selain bahan baku dan tenaga kerja. Faktor konversi Metode Hayami menunjukkan banyaknya produk olahan yang dihasilkan dari satu kilogram bahan baku. Koefisien tenaga kerja menunjukkan banyaknya tenaga kerja langsung yang diperlukan untuk mengolah satu satuan input. Nilai produk menunjukkan nilai output yang dihasilkan dari satu satuan input. Nilai input lain mencakup nilai dari semua korbanan selain bahanbaku dan tenaga kerja langsung yang digunakan selama produksi berlangsung.

Pada perhitungan nilai tambah dapat diketahui kategori suatu industri berdasarkan rasio nilai tambahnya yaitu termasuk dalam kategori industri bernilai tambah rendah, sedang atau tinggi. Kategori nilai tambah ditentukan dengan kriteria hasil yaitu nilai rasio  $<15\%$ , artinya nilai tambah rendah jika nilai rasio berkisar antara  $15-40\%$  (nilai tambah sedang) dan jika nilai rasio  $>40\%$  artinya nilai rasio tinggi (Hayami, 1987).

Apabila komponen biaya antara yang digunakan nilainya semakin besar, maka nilai tambah produk tersebut akan semakin kecil. Begitu pula sebaliknya, jika biaya antaranya semakin kecil, maka nilai tambah produk akan semakin besar (Makki, 2001). Nilai tambah suatu produk merupakan hasil dari nilai produk akhir

dikurangi dengan biaya antara yang terdiri dari biaya bahan baku dan bahan penolong. Nilai tambah adalah nilai yang ditambahkan kepada barang dan jasa yang dipakai oleh unit produksi dalam proses produksi sebagai biaya antara. Nilai yang ditambahkan ini sama dengan balas jasa atas ikut sertanya faktor produksi dalam proses produksi (Tarigan, 2004).

Dari pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa nilai tambah merupakan nilai yang ditambahkan dalam suatu produk agar dapat meningkatkan nilai dari produk tersebut melalui proses peningkatan nilai yaitu pengolahan. Komoditas pertanian pada umumnya dihasilkan sebagai bahan mentah dan mudah rusak, sehingga perlu langsung dikonsumsi. Proses pengolahan hasil pertanian dapat meningkatkan guna komoditi pertanian.

## **2.7 Tinjauan tentang Strategi**

Menurut Jatmiko (2003) strategi dideskripsikan sebagai suatu cara dimana organisasi akan mencapai tujuan-tujuannya, sesuai dengan peluang-peluang dan ancaman-ancaman lingkungan eksternal yang dihadapi serta sumber daya dan kemampuan internal organisasi. Berdasarkan pada definisi tersebut, terdapat tiga faktor yang mempunyai pengaruh penting pada strategi, yaitu lingkungan eksternal, sumberdaya dan kemampuan internal, serta tujuan yang akan dicapai. Intinya, suatu strategi organisasi memberikan dasar-dasar pemahaman tentang bagaimana organisasi itu akan bersaing dan *survive*.

Strategi adalah rencana berskala besar dengan orientasi masa depan, guna berinteraksi dengan kondisi persaingan untuk mencapai tujuan perusahaan. Strategi mencerminkan pengetahuan perusahaan mengenai bagaimana, kapan dan dimana perusahaan akan bersaing, dengan siapa perusahaan sebaiknya bersaing dan untuk tujuan apa perusahaan harus bersaing (Pearce dan Robinson, 2008).

Strategi yang tepat akan mampu meningkatkan keunggulan dari suatu perusahaan sehingga dapat bersaing dengan perusahaan sejenis. Menurut Porter (2007) keunggulan bersaing adalah suatu posisi dimana sebuah perusahaan menguasai sebuah ajang persaingan bisnis. Jadi, perencanaan strategi penting untuk memperoleh keunggulan bersaing dan memiliki produk yang sesuai dengan keinginan konsumen dengan dukungan yang optimal dari sumber daya yang ada.

Pernyataan di atas mengenai strategi dapat disimpulkan bahwa strategi merupakan suatu usaha yang memanfaatkan peluang agar perusahaan dapat mencapai tujuan dan dapat bersaing dengan pesaingnya. Perusahaan memerlukan strategi bersaing yang matang dan harus memahami kondisi internal dan eksternal yang bertujuan untuk memenangkan sebuah persaingan. Analisis lingkungan internal menggunakan fungsi bisnis yang bertujuan untuk memaksimalkan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan dalam rangka memanfaatkan kesempatan atau peluang yang ada serta agar dapat menutupi kekurangan yang ada di perusahaan. Suatu perencanaan strategi oleh perusahaan sangat penting untuk memperoleh keunggulan dan memenangkan persaingan dengan perusahaan pesaing. Strategi yang tepat akan dapat mewujudkan tujuan dari perusahaan tersebut dengan memanfaatkan peluang yang ada.

## 2.8 *Blue Ocean Strategy*

### 2.8.1 *Pengertian Blue Ocean Strategy*

Pengertian *Blue Ocean Strategy* (BOS) menurut Kim dan Mauborgne (2005) ialah bagaimana membuat ruang pasar yang belum terjelajahi, yang bisa menciptakan permintaan dan memberikan peluang pertumbuhan yang sangat menguntungkan. Intinya, bagaimana pesaing dengan tangkas dalam kompetisi, bagaimana secara cerdas membaca persaingan, menyusun strategi dan kerangka kerja yang sistematis guna menciptakan samudra biru. BOS merupakan istilah dalam ilmu manajemen strategi yang merujuk pada siasat untuk menciptakan pasar baru yang belum dipenuhi persaingan yang ketat. Hal ini dilakukan dengan menciptakan dan menjangkau permintaan baru yang belum dipikirkan oleh para pesaing. BOS pada dasarnya merupakan sebuah siasat untuk mengalahkan pesaing melalui tawaran fitur produk yang inovatif yang selama ini diabaikan oleh para pesaing. Hal ini tentu berbeda dengan samudera merah, dimana semua kompetitor memberikan tawaran fitur produk yang seragam, sama dan semua saling memperebutkan pasar yang juga sama, maka yang sering terjadi adalah pertarungan yang berdarah-darah, dikarenakan arena persaingan diperebutkan oleh para pemain yang menawarkan keseragaman produk dan pendekatan.



Prinsip dasar yang dikenalkan dalam model *Blue Ocean Strategy* ini adalah mencari daerah baru yang belum dimasuki oleh para pesaing yang sudah ada pada saat ini. Untuk dapat menerapkan *Blue Ocean Strategy* ini dibutuhkan beberapa hal yaitu menemukan dan membangaun daerah ataupun pasar yang baru, dan kedua adalah mengeksploitasi pasar yang belum dimasuki oleh pesaing dan melindunginya sehingga tidak ada pihak lain yang dapat masuk lagi. Hal lain yang perlu diperhatikan adalah membuat industri yang sama sekali baru, dan memperlebar jangkauan industri yang dimiliki oleh perusahaan. Strategi samudra biru ditandai oleh ruang pasar yang belum terjelajahi, penciptaan permintaan, dan peluang pertumbuhan yang sangat menguntungkan.

*Blue ocean strategy* pada dasarnya merupakan sebuah siasat untuk mengalahkan pesaing melalui tawaran fitur produk yang inovatif dan selama ini diabaikan oleh para pesaing. Hal ini tentu berbeda dengan *red ocean*, dimana semua kompetitor memberikan tawaran fitur produk yang seragam, sama, dan semua saling memperebutkan pasar yang juga sama, maka yang sering terjadi adalah pertarungan yang berdarah-darah, dikarenakan arena persaingan diperebutkan oleh para pemain yang menawarkan keseragaman produk dan pendekatan. Berikut ini merupakan tabel yang membedakan antara samudra biru (*blue ocean*) dengan samudra merah (*red ocean*) menurut Kim dan Mauborgne (2015).

Tabel 1. Perbedaan antara Strategi Samudra Merah dengan Samudra Biru

Strategi Samudera Merah	Strategi Samudera Biru
1. Bersaing dalam ruang pasar yang sudah ada	1. Menciptakan ruang pasar yang belum ada pesaingnya
2. Memerangi kompetisi	2. Menjadikan kompetisi tidak relevan
3. Mengeksploitasi permintaan yang ada	3. Menciptakan dan menangkap permintaan baru
4. Memilih antara nilai-biaya	4. Mendobrak pertukaran nilai-biaya
5. Memadukan keseluruhan sistem kegiatan perusahaan dengan pilihan strategis antara diferensiasi atau biaya rendah	5. Memadukan keseluruhan sistem kegiatan perusahaan dalam mengejar diferensiasi dan biaya rendah

Sumber: Kim dan Mauborgne, 2015

Terdapat dua konsep ruang pasar yang berlawanan, yaitu *Red Ocean* dan *Blue Ocean* (seperti pada Tabel 1). *Red Ocean Strategy* (ROS) yang merupakan sektor



yang sudah ada saat ini, dimana batas-batas dan aturan kompetitif dikenal pesaing yang mencoba untuk mencapai bagian yang lebih besar dari permintaan yang ada. Pada ROS batasan-batasan dalam industri telah didefinisikan dan telah diterima dan aturan-aturan persaingan telah diketahui.

Persaingan yang keras antar perusahaan menyebabkan setiap pelaku merasakan ketidaknyamanan di pasar. Dalam analoginya tentang pertempuran, Kim dan Mauborgne (2005) menyatakan persaingan tersebut menyebabkan perusahaan berdarah-darah karena berusaha mengungguli satu dengan yang lainnya. Persaingan ini lama-kelamaan akan menurunkan tingkat laba yang diperoleh perusahaan dalam industri.

Pernyataan di atas mengenai *blue ocean strategy* dapat disimpulkan bahwa strategi tersebut merupakan strategi yang menantang perusahaan untuk keluar dari pasar yang sudah banyak pesaingnya agar dapat menciptakan pasar yang belum terpikirkan oleh perusahaan pesaing. Definisi yang dikemukakan di atas menjelaskan bahwa BOS bukan strategi untuk memenangkan persaingan akan tetapi strategi untuk keluar dari dunia persaingan dengan menciptakan ruang pasar yang baru dan membuat pesaing dan kompetisi menjadi tidak relevan.

### **2.8.2 Pengertian Kanvas Strategi**

Membaca kurva nilai pada kanvas strategi memungkinkan perusahaan untuk melihat masa depan dan masa kini untuk bisa melakukan ini, perusahaan harus memahami cara membaca kurva nilai. Kanvas strategi adalah kerangka aksi sekaligus diagnosis untuk membangun strategi blue ocean yang baik (Kim dan Muborgne, 2005). Adapun cara membaca nilai dalam kanvas strategi dijelaskan sebagai berikut:

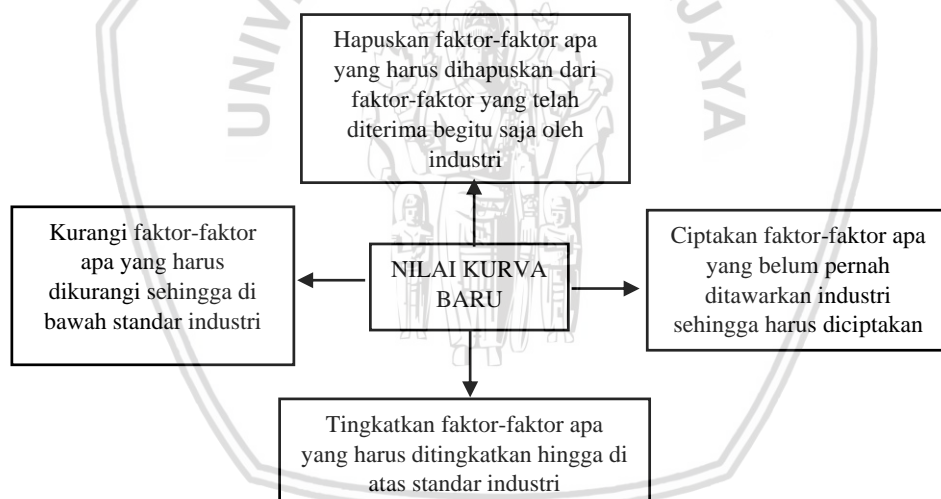
- a. Bila kurva nilai memenuhi tiga kriteria yang mendefinisikan strategi samudra biru, yaitu fokus, divergensi dan mempunyai moto/tagline maka hal ini menunjukkan perusahaan berada di samudra biru.
- b. Bila kurva nilai suatu perusahaan bertemu dengan kurva nilai pesaingnya, menunjukkan bahwa perusahaan terperangkap dalam kompetisi samudra merah.
- c. Bila kurva nilai menunjukkan tingkat nilai yang tinggi dalam semua faktor, maka harus dipertanyakan apakah pangsa pasar dan profitabilitas perusahaan

mencerminkan investasi. Jika tidak, berarti perusahaan mungkin memberikan pasokan berlebih atau memberikan penawaran terlalu banyak kepada pelanggannya.

- d. Jika kurva nilai suatu perusahaan terlihat tanpa pola yang jelas, dimana penawaran bisa digambarkan sebagai “naik-turun-naik-turun”, maka menunjukkan perusahaan tidak mempunyai strategi yang koheren.

### 2.8.3 Kerangka Kerja Empat Langkah

Untuk mewujudkan samudra biru melalui inovasi nilai diperlukan kerangka kerja analisis yang disebut kerangka kerja empat langkah yaitu hapuskan, kurangi, tingkatkan dan ciptakan. Kerangka kerja empat langkah merupakan alat untuk memperoleh *big value* berbasis *lower cost* dan merekonstruksi elemen-elemen pembeli dalam membuat kurva nilai baru. Berikut ini merupakan gambar dari kerangka kerja empat langkah.



Gambar 2. Skema Empat Langkah

Sumber: Kim dan Mauborgne, 2015

Terdapat empat pertanyaan kunci untuk membuat suatu nilai baru:

- Faktor apa saja yang harus dihapuskan dari faktor-faktor yang telah diterima begitu saja oleh industri?
- Faktor apa saja yang harus dikurangi hingga di bawah standar industri?
- Faktor apa saja yang harus ditingkatkan hingga di atas standar industri?
- Faktor apa saja belum pernah ditawarkan industri sehingga harus diciptakan?

Skema hapuskan-kurangi-tingkatkan-ciptakan tersebut merupakan suatu alat analisis pelengkap bagi kerangka kerja empat langkah. Skema ini mendorong perusahaan untuk tidak hanya menanyakan empat pertanyaan dalam kerangka kerja empat langkah, tetapi mengimplementasikan keempat pernyataan tersebut untuk menciptakan suatu kurva nilai baru.



### III. KERANGKA TEORITIS

#### 3.1 Kerangka Pemikiran

Menurut Tarigan (2004) nilai tambah suatu produk merupakan hasil dari nilai produk akhir dikurangi dengan biaya antara yang terdiri dari biaya bahan baku dan bahan penolong. Nilai tambah adalah nilai yang ditambahkan kepada barang dan jasa yang dipakai oleh unit produksi dalam proses produksi sebagai biaya antara. Nilai yang ditambahkan ini sama dengan balas jasa atas ikut sertanya faktor produksi dalam proses produksi. Hasil penelitian mengenai analisis usaha agroindustri menggunakan metode Hayami oleh Saputra, Evy dan Muwardi (2016) adalah nilai tambah yang diperoleh dari usaha yaitu sebesar Rp 8.184,04 /kg. Nilai tambah ini diperoleh dari pengurangan nilai output dengan biaya bahan baku dan biaya bahan penunjang lainnya. Sedangkan rasio nilai tambah tahu adalah sebesar 51,15%, artinya setiap Rp100,00 dari nilai output terdapat nilai tambah sebesar Rp 51,15 diperoleh dari pengolahan agroindustri tahu.

Analisis kelayakan dianalisis dengan menggunakan analisis *Revenue Cost Ratio* (R/C). *Revenue Cost Ratio* (R/C) adalah merupakan perbandingan antara total penerimaan dengan total biaya dengan rumusan sebagai berikut (Soekartawi, 2002). Jika  $R/C \text{ Ratio} > 1$ , maka usaha yang dijalankan mengalami keuntungan atau layak untuk dikembangkan. Jika  $R/C \text{ Ratio} < 1$ , maka usaha tersebut mengalami kerugian atau tidak layak untuk dikembangkan. Selanjutnya jika  $R/C \text{ Ratio} = 1$ , maka usaha berada pada titik impas (*Break Event Point*). Hasil penelitian mengenai analisis kelayakan usaha menggunakan perbandingan penerimaan dan biaya total oleh Saputra, Evy dan Muwardi (2016) adalah sebesar 1,42 dengan nilai BEP produksi 12.400 ikat dan BEP harga Rp 1.757,00 dan nilai ROI 42,3 %.

Pengertian strategi samudra biru yaitu bagaimana membuat ruang pasar yang belum terjelajahi, yang bisa menciptakan permintaan dan memberikan peluang pertumbuhan yang sangat menguntungkan. Intinya, bagaimana bersaing dengan tangkas dalam kompetisi; bagaimana secara cerdas membaca persaingan, menyusun strategi dan kerangka kerja yang sistematis guna menciptakan samudra biru (Kim dan Mauborgne, 2005). Rachman, Pujangkoro dan Ginting (2013) melakukan penelitian mengenai strategi pada pelayanan rumah sakit. Pada penelitian ini

menggunakan *Blue Ocean Strategy* untuk menganalisis strategi pengembangan usaha. Pada hasil penelitian didapatkan bahwa pada kerangka kerja empat langkah didapatkan hasil bahwa faktor yang dihapuskan yaitu biaya-biaya yang tidak memiliki manfaat, staff scheduling, spesifikasi TV, sisa makanan yang tidak termakan oleh pasien, waktu tunggu pelayanan obat, kompetensi dokter pada penyakit yang kompleks dan rumit (jangkauan kompetensi dokter), pemeriksaan dan pengobatan yang berlebihan (kompleks). Kemudian mengurangi faktor jumlah staf, sistem pembayaran tunai atau bayar di muka, AC dan Kipas Angin di ruangan pasien, peralatan medis teknologi canggih, hambatan mengakses layanan kesehatan. Faktor yang ditingkatkan yaitu variasi program TV, standar kualitas pelayanan, kelengkapan peralatan medis, security and safety control, kompetensi dokter pada spesialisasi umum, sekolah khusus keperawatan, penguasaan bahasa asing, penampilan yang unik. Faktor yang diciptakan yaitu bel di setiap ruangan, keunikan penyajian makanan dan kegiatan mendukung inovasi makanan, kartu anggota bagi pasien pasca rawat inap untuk akses pelayanan kesehatan gratis, taman obat sehat, penyediaan obat herbal dan katalog obat, sistem networking yang cepat dan efektif, suasana yang nyaman, aman dan kekeluargaan, serta fasilitas pelayanan yang unik dan bernilai tambah.

Secara sistematis, kerangka pemikiran dapat digambarkan seperti gambar berikut.



Gambar 1. Skema Kerangka Analisis Nilai Tambah, Kelayakan Usaha dan Strategi Pengembangan pada UMKM Keripik Tempe Putra Ridhlo di Kota Malang.



### 1.1 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Definisi operasional dan pengukuran variabel-variabel yang dianalisis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Konsep	Variabel	Definisi Operasional	Pengukuran Variabel
Nilai Tambah	Bahan Baku	Jumlah tempe yang akan diolah menjadi keripik tempe pada UMKM Putra Ridhlo dalam satu kali produksi.	Jumlah tempe yang akan diolah menjadi keripik tempe dalam satu kali produksi (kg/satu kali produksi).
	Harga bahan baku	Harga bahan baku tempe per kilogram pada UMKM Putra Ridhlo dalam satu kali produksi.	Harga bahan baku tempe per kilogram dalam satu kali produksi (rupiah/ kilogram/satu kali produksi).
	Sumbangan input lain	Biaya yang dikeluarkan UMKM Putra Ridhlo untuk membeli bahan penunjang dalam satu kali proses produksi keripik tempe. Bahan penunjang berupa tepung, garam, telur, penyedap rasa dan lain-lain.	Biaya yang dikeluarkan untuk membeli bahan penunjang dalam satu kali produksi (rupiah/ kilogram/satu kali produksi).
	Nilai output	Nilai keripik tempe yang dihasilkan UMKM Putra Ridhlo dalam satu kali proses produksi.	Nilai keripik tempe yang dihasilkan dalam satu kali proses produksi (rupiah/ kilogram/satu kali produksi).
	Nilai tambah	Selisih antara nilai output keripik tempe dikurangi dengan harga input (tempe) dan sumbangan input lain dalam satu kali proses produksi pada UMKM Putra Ridhlo.	Selisih antara nilai output keripik tempe dikurangi dengan harga input dan sumbangan input lain dalam satu kali proses produksi.
	Pangsa tenaga kerja	Persentase pendapatan tenaga kerja langsung pada UMKM Putra Ridhlo dari nilai tambah pengolahan tempe menjadi keripik tempe yang diperoleh.	Persentase pendapatan tenaga kerja langsung dari nilai tambah yang diperoleh (%).
	Tingkat keuntungan	Perbandingan antara keuntungan dengan nilai tambah pada UMKM Putra Ridhlo dari pengolahan tempe menjadi keripik tempe yang diperoleh .	Presentase Perbandingan antara keuntungan dengan nilai tambah (%).

Konsep	Variabel	Definisi Operasional	Pengukuran Variabel
Kelayakan Usaha	Biaya total produksi	Semua biaya yang dikeluarkan meliputi biaya tetap dan biaya variabel yang merupakan biaya keseluruhan mulai dari proses produksi tempe sampai menjadi keripik tempe yang sudah dikemas dan dipasarkan dalam satu bulan.	Semua biaya yang dikeluarkan agroindustri keripik tempe untuk menghasilkan output dalam satu kali produksi (Rp/bulan).
	Biaya tetap	Biaya yang dikeluarkan selama proses produksi, tidak tergantung pada besar kecilnya kuantitas produksi pada UMKM Putra Ridhlo dalam satu bulan.	Biaya yang dikeluarkan selama proses produksi, tidak tergantung pada besar kecilnya kuantitas produksi (Rp/bulan)
	Biaya variabel	Biaya yang dikeluarkan selama proses produksi, tergantung pada besar kecilnya kuantitas produksi pada UMKM Putra Ridhlo dalam satu bulan.	Biaya yang dikeluarkan selama proses produksi, tergantung pada besar kecilnya kuantitas produksi (Rp/bulan).
	Biaya penyusutan	Pengurangan nilai barang-barang modal karena barang modal tersebut terpakai dalam proses produksi atau faktor waktu pada UMKM Putra Ridhlo dalam satu bulan.	Pengurangan nilai barang-barang modal karena barang modal tersebut terpakai dalam proses produksi atau faktor waktu (Rp/bulan).
	Total penerimaan	Jumlah output (keripik tempe) yang dihasilkan dikalikan dengan harga output (keripik tempe) pada UMKM Putra Ridhlo dalam satu bulan.	Jumlah output yang dihasilkan dikalikan dengan harga output (Rp/bulan).

Konsep	Variabel	Definisi Operasional	Pengukuran Variabel
Strategi Pengembangan Usaha	Variasi	Unit tersendiri dalam suatu merek atau produk yang dapat dibedakan berdasarkan ukuran, harga, penampilan atau suatu ciri lain.	4=Keripik tempe pada UMKM Putra Ridhlo memiliki indikator variasi ukuran, harga dan penampilan produk 3= Keripik tempe pada UMKM Putra Ridhlo hanya tidak memiliki salah satu indikator variasi diantara variasi ukuran, harga dan penampilan. 2= Keripik tempe pada UMKM Putra Ridhlo hanya memiliki salah satu indikator variasi diantara variasi ukuran, harga dan penampilan. 1= Keripik tempe pada UMKM Putra Ridhlo tidak memiliki indikator variasi ukuran, harga dan penampilan.
	Kualitas	Mutu yang ada produk keripik tempe.	4=Keripik tempe pada UMKM Putra Ridhlo memiliki indikator kualitas rasa, tekstur dan warna. 3= Keripik tempe pada UMKM Putra Ridhlo hanya tidak memiliki salah satu indikator kualitas diantara kualitas rasa, tekstur dan warna. 2= Keripik tempe pada UMKM Putra Ridhlo hanya memiliki salah satu indikator kualitas diantara kualitas rasa, tekstur dan warna. 1= Keripik tempe pada UMKM Putra Ridhlo tidak memiliki indikator kualitas rasa, tekstur dan warna.
	Promosi	Penyampaian informasi mengenai produk atau jasa kepada pasar.	4=Keripik tempe pada UMKM Putra Ridhlo melakukan promosi secara rutin melalui media



Pelayanan

Bentuk pemberian layanan atau servis yang diberikan kepada pelanggan atau konsumen.

elektronik, media cetak dan media sosial, melakukan promosi dengan tepat waktu dan tepat sasaran dan melakukan promosi yang informasinya dapat diterima konsumen.

3= Keripik tempe pada UMKM Putra Ridhlo hanya tidak memiliki salah satu indikator promosi diantara melakukan promosi secara rutin melalui media elektronik, media cetak dan media sosial, melakukan promosi dengan tepat waktu dan tepat sasaran dan melakukan promosi yang informasinya dapat diterima konsumen.

2= Keripik tempe pada UMKM Putra Ridhlo hanya memiliki salah satu indikator promosi diantara melakukan promosi secara rutin melalui media elektronik, media cetak dan media sosial, melakukan promosi dengan tepat waktu dan tepat sasaran dan melakukan promosi yang informasinya dapat diterima konsumen.

1= Keripik tempe pada UMKM Putra Ridhlo tidak melakukan promosi secara rutin melalui media elektronik, media cetak dan media sosial, melakukan promosi dengan tepat waktu dan tepat sasaran dan melakukan promosi yang informasinya dapat diterima konsumen.

4= UMKM Putra Ridhlo melakukan pelayanan dengan ramah dan sopan santun, cepat dan mudah untuk mendapatkan pelayanan.

Harga

Jumlah uang yang diperlukan sebagai penukar berbagai kombinasi produk dan jasa.

3= Keripik tempe pada UMKM Putra Ridhlo hanya tidak memiliki salah satu indikator pelayanan diantara melakukan pelayanan dengan ramah dan sopan santun, cepat dan mudah untuk mendapatkan pelayanan.

2= Keripik tempe pada UMKM Putra Ridhlo hanya melakukan salah satu indikator pelayanan diantara melakukan pelayanan dengan ramah dan sopan santun, cepat dan mudah untuk mendapatkan pelayanan.

1= Keripik tempe pada UMKM Putra Ridhlo tidak melakukan pelayanan dengan ramah dan sopan santun, cepat dan mudah untuk mendapatkan pelayanan.

4=Keripik tempe pada UMKM Putra Ridhlo memiliki harga yang terjangkau, harga sesuai dengan kualitas dan terdapat potongan harga.

3= Keripik tempe pada UMKM Putra Ridhlo hanya tidak memiliki salah satu indikator harga diantara memiliki harga yang terjangkau, harga sesuai dengan kualitas dan terdapat potongan harga.

2= Keripik tempe pada UMKM Putra Ridhlo hanya memiliki salah satu indikator harga diantara memiliki harga yang terjangkau, harga sesuai dengan kualitas dan terdapat potongan harga.

---

Desain kemasan

Rancangan pada kemasan yang terdiri dari unsur bentuk, struktur, warna, citra, topografi dan elemen-elemen desain lainnya.

1= Keripik tempe pada UMKM Putra Ridhlo tidak memiliki harga yang terjangkau, harga sesuai dengan kualitas dan terdapat potongan harga.

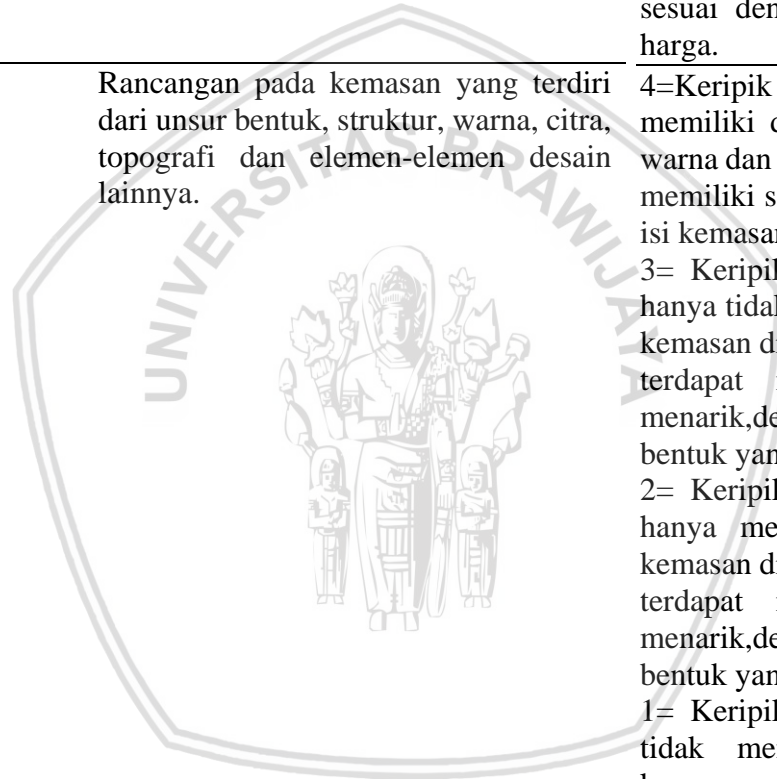
4=Keripik tempe pada UMKM Putra Ridhlo memiliki desain kemasan yang terdapat nama, warna dan gambar yang menarik,desain kemasan memiliki stuktur dan bentuk yang sesuai dengan isi kemasan.

3= Keripik tempe pada UMKM Putra Ridhlo hanya tidak memiliki salah satu indikator desain kemasan diantara memiliki desain kemasan yang terdapat nama, warna dan gambar yang menarik,desain kemasan memiliki stuktur dan bentuk yang sesuai dengan isi kemasan.

2= Keripik tempe pada UMKM Putra Ridhlo hanya memiliki salah satu indikator desain kemasan diantara memiliki desain kemasan yang terdapat nama, warna dan gambar yang menarik,desain kemasan memiliki stuktur dan bentuk yang sesuai dengan isi kemasan.

1= Keripik tempe pada UMKM Putra Ridhlo tidak memiliki memiliki indikator desain kemasan yang terdapat nama, warna dan gambar yang menarik,desain kemasan memiliki stuktur dan bentuk yang sesuai dengan isi kemasan.

---





Merek

Nama, istilah, tanda, simbol atau desain yang bertujuan untuk mengidentifikasi barang atau jasa.

4=UMKM Putra Ridhlo memiliki produk yang menjadi pilihan utama, produk mudah diingat dan produk merupakan produk berkualitas.

3= Produk pada UMKM Putra Ridhlo hanya tidak memiliki salah satu indikator merek diantara memiliki produk yang menjadi pilihan utama, produk mudah diingat dan produk merupakan produk berkualitas.

2= Produk pada UMKM Putra Ridhlo hanya memiliki salah satu indikator merek diantara memiliki produk yang menjadi pilihan utama, produk mudah diingat dan produk merupakan produk berkualitas.

1= Produk pada UMKM Putra Ridhlo tidak memiliki merek yang memiliki produk yang menjadi pilihan utama, produk mudah diingat dan produk merupakan produk berkualitas

Lokasi

Tempat atau lingkungan sebagai pendorong biaya dan pendapatan usaha.

4=UMKM Putra Ridhlo memiliki lokasi yang mudah dijangkau, dapat dilihat dari jarak pandang normal dan daerah sekitar mendukung lokasi UMKM.

3= Keripik tempe pada UMKM Putra Ridhlo hanya tidak memiliki salah satu indikator lokasi diantara memiliki lokasi yang mudah dijangkau, dapat dilihat dari jarak pandang normal dan daerah sekitar mendukung lokasi UMKM.

2= Keripik tempe pada UMKM Putra Ridhlo hanya memiliki salah satu indikator lokasi



---

diantara memiliki lokasi yang mudah dijangkau, dapat dilihat dari jarak pandang normal dan daerah sekitar mendukung lokasi UMKM.

1= Keripik tempe pada UMKM Putra Ridhlo tidak memiliki lokasi yang mudah dijangkau, dapat dilihat dari jarak pandang normal dan daerah sekitar mendukung lokasi UMKM.

---



## IV. METODE PENELITIAN

### 4.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif dan kualitatif. Pendekatan kuantitatif yaitu untuk menghitung nilai tambah menggunakan metode hayami dan untuk menghitung kelayakan usaha dengan menghitung perbandingan antara penerimaan dan biaya. Pendekatan kualitatif digunakan untuk menggali informasi mengenai faktor-faktor yang menjadi suatu rumusan strategi dari responden yang dituju, sehingga dapat menciptakan strategi yang baik untuk mampu berkompetitif dalam persaingan.

### 4.2 Penentuan Lokasi dan Waktu Penelitian

Penentuan lokasi penelitian dilakukan secara sengaja (*purposive*) yaitu pengambilan sampel dengan cara sengaja karena alasan tertentu. Lokasi penelitian yaitu UMKM Putra Ridhlo dan UMKM Ones yang berlokasi di Kecamatan Blimbing, Kelurahan Purwantoro, Kota Malang. UMKM Putra Ridhlo dipilih untuk menjadi lokasi penelitian karena UMKM Putra Ridhlo merupakan salah satu UMKM keripik tempe berskala kecil yang memiliki jumlah tenaga kerja sebanyak 11 orang. Sedangkan UMKM Ones dipilih karena merupakan salah satu UMKM keripik tempe berskala rumah tangga yang memiliki jumlah tenaga kerja sebanyak 3 orang. Penelitian ini dilakukan pada bulan Februari 2018.

### 4.3 Teknik Penentuan Sampel

Pemilihan sample responden pada penelitian ini terdiri dari produsen UMKM Putra Ridhlo dan produsen UMKM Ones serta responden konsumen yang pernah mengkonsumsi keripik tempe UMKM Putra Ridhlo dan UMKM Ones. Berikut metode penentuan masing-masing responden:

#### 1. Produsen

Penentuan sampel responden produsen pada penelitian ini menggunakan *judgment sampling* yaitu teknik pengambilan sampel berdasarkan karakteristik yang ditetapkan berdasarkan karakteristik yang ditetapkan terhadap elemen populasi target. Penentuan responden untuk produsen yaitu pemilik UMKM Putra

Ridhlo dan UMKM Ones sebagai UMKM yang dijadikan tempat penelitian untuk mendapatkan informasi tentang data perusahaan yang berhubungan dengan analisis nilai tambah, kelayakan usaha serta analisis *Blue Ocean Strategy*. Sedangkan penelitian dengan pemilik UMKM Ones digunakan peneliti untuk mendapatkan informasi terkait strategi pengembangan.

## 2. Konsumen

Penentuan responden untuk konsumen yaitu menggunakan *accidental sampling*. *Accidental sampling* yaitu pengambilan sampel dengan mengambil responden yang kebetulan ada atau tersedia di suatu tempat sesuai dengan konteks penelitian. Penentuan ukuran sampel yang akan digunakan peneliti adalah sebanyak 40 responden karena mewakili responden yang pernah mengonsumsi keripik tempe dari industri dari UMKM Putra Ridhlo dan UMKM Ones. Roscoe (1975) memberikan acuan umum untuk menentukan ukuran sampel yaitu ukuran sampel lebih dari 30 dan kurang dari 500 adalah tepat untuk kebanyakan penelitian. Maka peneliti menggunakan 30 sampel dalam penelitian ini.

### 4.4 Teknik Pengumpulan Data

Pemilihan informan pada penelitian ini terdiri dari produsen UMKM Putra Ridhlo dan UMKM Ones. Untuk pengambilan data primer, peneliti menggunakan teknik wawancara dengan menggunakan kuesioner yang terdapat beberapa pertanyaan yang akan diajukan. Dalam pengumpulan data peneliti menggunakan teknik dokumentasi yang dapat menunjang kelengkapan data. Berikut merupakan penjelasan teknik pengambilan data penelitian:

#### 1. Wawancara

Wawancara yaitu pengumpulan data dengan cara melakukan tanya jawab langsung kepada responden, baik kepada responden produsen maupun responden konsumen dimana peneliti menyampaikan pertanyaan kepada responden secara lisan. Pada kegiatan wawancara pada produsen yaitu dengan melakukan wawancara terbuka. Sedangkan wawancara pada konsumen dengan melakukan kegiatan wawancara terbuka dan tertutup. Wawancara terbuka dalam penelitian ini yaitu wawancara dengan menggunakan kuesioner untuk mendapatkan informasi mengenai nilai tambah, kelayakan usaha dan strategi pengembangan yang

dilakukan oleh produsen yaitu pemilik UMKM Putra Ridhlo. Pada pemilik UMKM Ones dilakukan wawancara terbuka untuk mendapatkan informasi mengenai strategi pengembangan. Wawancara tertutup dilakukan pada responden konsumen. Dengan menggunakan kuesioner dengan jawaban yang telah dipersiapkan untuk dipilih seperti sangat tidak setuju, tidak setuju, setuju dan sangat setuju terhadap variabel-variabel tertentu untuk mendapatkan informasi mengenai strategi pengembangan.

## 2. Observasi

Observasi yaitu pengambilan gambar dengan melakukan pengamatan langsung di tempat penelitian. Dalam hal ini peneliti melakukan pengamatan langsung terhadap kegiatan proses pengolahan tempe menjadi keripik tempe di UMKM Putra Ridhlo seperti kegiatan pemotongan tempe, penggorengan tempe dan pengemasan keripik tempe.

## 3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data untuk menunjang kelengkapan data lainnya. Dokumentasi yaitu berupa pengumpulan arsip mengenai biaya pengeluaran untuk membeli bahan-bahan untuk proses kegiatan pengolahan tempe menjadi keripik tempe.

### 4.5 Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini analisis data dilakukan dengan dua metode pendekatan yaitu analisis kuantitatif dan analisis deskriptif kualitatif. Analisis kuantitatif digunakan untuk lebih mudah menyimpulkan berbagai tujuan penelitian. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi (1) analisis nilai tambah menggunakan Metode Hayami, (2) analisis kelayakan finansial usaha menggunakan metode R/C ratio dan BEP. Secara rinci dijelaskan sebagai berikut:

#### 4.1.1 Analisis Nilai Tambah

Besarnya nilai tambah didapatkan dari pengurangan biaya bahan baku ditambah input lainnya terhadap nilai produk yang dihasilkan, tidak termasuk tenaga kerja. Adapun untuk menganalisis nilai tambah yaitu dengan menggunakan metode Hayami.



Tabel 3. Analisis NilaiTambah dengan Metode Hayami

No	Variabel	Nilai	Rumus
Output, input dan harga			
1	Hasil produksi (kg/hari)	1	
2	Bahan baku (kg/hari)	2	
3	Tenaga kerja (hok/hari)	3	
4	Faktor konversi	4	1:2
5	Koefisien tenaga kerja	5	3:2
6	Harga produk rata-rata (Rp/kg)	6	
7	Upah rata-rata (Rp/hok)	7	
Pendapatan dan Keuntungan			
8	Harga bahan baku (Rp/kg)	8	
9	Sumbangan input lain (Rp/kg)	9	
10	Nilai produksi (Rp/kg)	10	$4 \times 6$
11	Nilai tambah (Rp/kg)	11 a	$10 - 9 - 8$
	Rasio Nilai tambah (Rp/kg)	11 b	$(11a:10) \times 100\%$
12	Imbalan tenaga kerja (Rp/kg)	12 a	$5 \times 7$
	Pangsa tenaga kerja (Rp/kg)	12 b	$(12a:11a) \times 100\%$
13	Keuntungan (Rp/kg)	13 a	$11a - 12a$
	Tingkat keuntungan (%)	13 b	$(13a:11a) \times 100\%$
Balas jasa faktor produksi			
14	Marjin (Rp/kg)	14	$10 - 8$
	Imbalan tenaga kerja (%)	14 a	$(12a:14) \times 100\%$
	Sumbangan input lain (%)	14 b	$(9:14) \times 100\%$
	Keuntungan pemilik modal (%)	14 c	$(13a:14) \times 100\%$

Sumber: Hayami (1987)

Pada perhitungan nilai tambah dapat diketahui kategori suatu industri berdasarkan rasio nilai tambahnya yaitu termasuk dalam kategori industri bernilai tambah rendah, sedang atau tinggi. Penjelasan sebagai berikut:

- Jika rasio nilai tambah  $<15\%$  = nilai tambah rendah.
  - Jika rasio nilai tambah  $15-40\%$  = nilai tambah sedang.
  - Jika rasio nilai tambah  $>40\%$  = nilai tambah tinggi.
- (Hayami, 1987).

#### 4.1.2 Analisis Kelayakan Usaha

- Menghitung keuntungan usaha pengolahan tempe menjadi keripik tempe

$$\text{Rumus: } \pi = \text{TR} - \text{TC}$$

Keterangan:

$\pi$  = Keuntungan usaha pengolahan tempe menjadi keripik tempe (Rp).

TR = Penerimaan usaha pengolahan tempe menjadi keripik tempe (Rp).

TC = Biaya total usaha pengolahan tempe menjadi keripik tempe (Rp).

- b. Untuk biaya total dapat dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Rumus: } TC = TFC + TVC$$

Keterangan:

TC = Biaya total usaha pengolahan tempe menjadi keripik tempe (Rp).

TFC = Biaya tetap usaha tempe menjadi keripik tempe (Rp).

TVC = Biaya variabel usaha pengolahan tempe menjadi keripik tempe (Rp).

- c. Untuk menghitung penerimaan dapat dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Rumus: } TR = Q \times P$$

Keterangan:

TR = Penerimaan total usaha pengolahan tempe menjadi keripik tempe (Rp).

P = Harga produk keripik tempe (Rp).

Q = Jumlah produk keripik tempe (bungkus).

- d. Efisiensi usaha pengolahan tempe menjadi keripik tempe diketahui dengan menggunakan rumus R/C rasio sebagai berikut:

$$\text{R/C rasio} = \text{Biaya total} / \text{Penerimaan}$$

Keterangan:

$R/C < 1$  = usaha pengolahan mengalami kerugian atau tidak layak dikembangkan.

$R/C > 1$  = usaha pengolahan memperoleh keuntungan atau layak dikembangkan.

$R/C = 1$  = usaha pengolahan mencapai titik impas (*Break Event Point*).

- e. Untuk menghitung BEP dari usaha usaha pengolahan tempe menjadi keripik tempe yaitu:

$\text{BEP (dalam unit produk)} = \frac{\text{Total biaya tetap}}{\text{Harga jual per unit produk} - \text{biaya variabel per unit}}$
--

$\text{BEP (dalam rupiah)} = \frac{\text{Total biaya tetap}}{1 - \frac{\text{biaya variabel per unit}}{\text{volume penjualan}}}$
---

#### 4.5.3 Analisis Strategi Pengembangan Usaha

Analisis ini digunakan untuk menjelaskan secara lebih mendalam mengenai bagaimana strategi pengembangan pada UMKM keripik tempe Putra Ridhlo di Kota Malang dengan pendekatan *Blue Ocean Strategy*. Data yang diperoleh akan dianalisis menggunakan metode analisis *Blue Ocean Strategy* untuk menciptakan ruang pasar baru tanpa pesaing serta membiarkan kompetisi tak lagi relevan.

Langkah-langkah dalam menerapkan strategi samudera biru yaitu:

1. Kanvas strategi

Pada kanvas strategi dilakukan dengan membandingkan dengan UMKM Putra Ridhlo dengan UMKM Ones sebagai UMKM pesaing dengan variabel yang telah ditentukan. Dari hasil kanvas strategi dapat diketahui posisi perusahaan berada diantara perusahaan pesaing-pesaingnya. Pengukuran kanvas strategi yaitu dengan menggunakan skala likert empat angka yaitu: 1. Sangat tidak setuju; 2. Tidak setuju; 3. Setuju; 4. Sangat tidak setuju. Pada kanvas strategi hal yang dipertimbangkan untuk dapat menentukan posisi UMKM Putra Ridhlo dengan UMKM Ones sebagai UMKM pesaing yaitu dengan variabel yang menjadi faktor persaingan. Faktor-faktor tersebut diantaranya faktor variasi, faktor kualitas, faktor promosi, faktor pelayanan, faktor harga, faktor desain kemasan, faktor merek dan faktor lokasi. Faktor-faktor tersebut dianggap sebagai faktor yang menjadi pertimbangan konsumen untuk mengkonsumsi keripik tempe UMKM Putra Ridhlo dan UMKM Ones.

2. Kerangka kerja Empat langkah

- a. Menghapus faktor-faktor kompetisi yang sudah lama menjadi ajang persaingan
- b. Mengurangi faktor-faktor kompetisi yang berlebihan dalam melayani konsumen.
- c. Meningkatkan faktor-faktor kompetisi yang harus ditingkatkan sehingga berada di atas standar industri.
- d. Menciptakan faktor-faktor yang belum pernah ditawarkan oleh industri.

## V. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 5.1 Gambaran Umum

#### 5.1.1 Profil UMKM Keripik Tempe Putra Ridhlo

Keripik tempe merupakan keripik berbahan baku tempe yang dijadikan sebagai buah tangan atau oleh-oleh khas Kota Malang. Salah satu produsen dari keripik tempe Kota Malang yaitu UMKM Putra Ridhlo yang berada di Jalan Sanan No. 46 yang juga terletak di daerah Kampung Sanan. Kampung Sanan dikenal sebagai sentra industri keripik tempe sebagai salah satu pusat pembelian oleh-oleh khas Kota Malang. Kampung Sanan terletak di Kelurahan Purwantoro, Kecamatan Blimbing, Kota Malang. Di depan Kampung Sanan terdapat gapura bertuliskan “Sentra Industri Tempe Sanan”. Di luar gapura terdapat beberapa toko keripik tempe yang berjajar di sepanjang jalan dan juga di dalam gang Kampung Sanan terdapat toko-toko serta rumah produksi keripik tempe.

UMKM Putra Ridhlo ini merupakan salah satu UMKM keripik tempe di Kota Malang yang dikelola oleh Bapak Khosim. Awal mula berdirinya UMKM Keripik Tempe Putra Ridhlo ini yaitu berawal dari Bapak Khosim yang membuka usahanya pertama kali dengan menjual kembali keripik tempe dari UMKM Ridhlo milik mertuanya tanpa melakukan produksi sendiri. Pada awalnya Bapak Khosim menjual keripik tempe dengan tujuan untuk membantu mertuanya. Bapak Khosim memiliki latar belakang sebagai seorang guru, namun Bapak Khosim memilih untuk keluar dan mulai menekuni usaha keripik tempe semenjak tahun 2000. Setelah mendapatkan modal yang cukup, kemudian Bapak Khosim mendirikan sendiri UMKM Keripik Tempe yang bernama Putra Ridhlo, yaitu penerus dari UMKM Ridhlo. Karena Bapak Khosim harus menjalankan usaha keripik tempe, maka Bapak Khosim memilih untuk fokus pada usaha keripik tempe dan tidak lagi bekerja sebagai seorang guru. UMKM Putra Ridhlo ini merupakan UMKM yang bergerak di bidang pangan. Bahan baku keripik tempe yang diproduksi yaitu dalam bentuk tempe. Bagian keuangan dan bagian penjualan dilakukan sendiri oleh Bapak Khosim dibantu dengan istrinya yaitu Ibu Yanti Frimianti.

UMKM Putra Ridhlo ini memiliki tenaga kerja sebanyak 11 orang, dimana dari jumlah tenaga kerja ini UMKM Putra Ridhlo dapat digolongkan termasuk

UMKM skala kecil. Tenaga kerja pada UMKM Putra Ridhlo terbagi atas tenaga kerja pada bagian pengirisan tempe, penggorengan tempe dan pengemasan keripik tempe. Pada perekrutan tenaga kerja, UMKM Putra Ridhlo menggunakan tenaga kerja yang berasal dari warga sekitar lokasi UMKM Putra Ridhlo. Pekerja mulai beraktivitas dari pukul 6 pagi. Kegiatan dimulai dengan pemilihan tempe yang akan digunakan, kemudian pemotongan tempe yang diiris tipis-tipis. Setelah dipotong kemudian tempe dimasukkan ke dalam adonan dan kemudian digoreng. Setelah digoreng kemudian dilakukan pengemasan. Bagian pemotongan terletak di depan bagian toko, sehingga pembeli dapat melihat bagaimana proses dari pemotongan tempe. Sedangkan pada bagian penggorengan dan pengemasan terletak di belakang.

UMKM Putra Ridhlo ini memproduksi keripik tempe dengan 23 varian rasa. Diantaranya yaitu keripik tempe rasa original, pedas, sambal setan, pedas manis, lada hitam, ayam bawang, ayam bakar, ayam lada hitam, sapi panggang, keju, sambal udang, udang pedas, sapi lada hitam, pizza, balado, jeruk purut, jagung bakar, jagung manis, *barbeque*, *spagetti*, udang, rumput laut dan *seafood*.

Produk keripik tempe ini telah memiliki perijinan yaitu sertifikasi PIRT. PIRT yaitu sertifikat Pangan Industri Rumah Tangga untuk produsen pangan (makanan serta minuman) yang dibuat oleh industri berskala kecil menengah yang dikeluarkan oleh Dinas Kesehatan. Sehingga dengan perijinan yang telah dimiliki oleh UMKM Putra Ridhlo, maka produk keripik tempe tersebut akan semakin dipercaya oleh masyarakat.

Pemasaran keripik tempe UMKM Putra Ridhlo ini menjangkau daerah kota Batu, Lawang dan Pandaan. Bahkan jika musim liburan tiba, produk keripik tempe dikirim hingga Surabaya dan Kalimantan untuk memenuhi pesanan. Informasi mengenai UMKM Putra Ridhlo didapatkan dengan melakukan wawancara kepada Ibu Frimianti selaku istri dari Bapak Khosim yaitu pemilik UMKM Putra Ridhlo dengan beberapa pertanyaan dari kuesioner yang tertera pada Lampiran 1.

### **5.1.2 Visi dan Misi UMKM Keripik Tempe Putra Ridhlo**

UMKM Putra Ridhlo memiliki visi dan misi yang dapat dijadikan sebagai tujuan dan harapan perusahaan dalam menjalankan usahanya. Visi dan misi tersebut yaitu sebagai berikut.

a. Visi UMKM Putra Ridhlo

Visi usaha keripik tempe UMKM Putra Ridhlo yaitu keripik tempe Putra Ridhlo mampu menjadi makanan khas kota Malang yang sehat dan berkualitas yang tidak hanya digemari oleh masyarakat Malang namun juga digemari oleh masyarakat Indonesia serta mampu memperluas pasar hingga ke luar negeri.

b. Misi UMKM Putra Ridhlo

Misi dari UMKM Putra Ridhlo ini yaitu mengutamakan kualitas pada produk keripik tempe, memberikan kepuasan pada pelanggan dan mengembangkan pasar.

### 5.1.3 Struktur Organisasi UMKM Putra Ridhlo



Gambar 4. Struktur Organisasi UMKM Putra Ridhlo

Sumber: Data primer diolah, 2018

Pada struktur di atas didapatkan bahwa UMKM Putra Ridhlo terdiri dari 3 tenaga kerja pada bagian pemotongan tempe, 3 tenaga kerja pada bagian penggorengan tempe serta 5 tenaga kerja pada bagian pengemasan keripik tempe. Tugas dan deskripsi kerja pada UMKM Putra Ridhlo diantaranya sebagai berikut:

1. Bagian pemotongan tempe

- Memilih tempe yang memiliki kualitas baik.
- Melakukan pemotongan tempe sesuai dengan ketebalan yang ditentukan.



2. Bagian penggorengan
  - a. Meracik bumbu yang akan digunakan untuk campuran tempe yang akan digoreng.
  - b. Melakukan penggorengan tempe sesuai dengan tingkat kematangan yang ditentukan.
3. Bagian pengemasan
  - a. Memastikan produk keripik tempe yang akan dikemas memiliki kualitas yang baik.
  - b. Memastikan tidak ada bahan lainnya selain produk keripik tempe dalam kemasan.
  - c. Memastikan berat keripik tempe pada tiap kemasan sesuai dengan yang ditentukan.
  - d. Melakukan pelabelan pada setiap kemasan produk keripik tempe.

## 5.2 Karakteristik Responden Konsumen

Responden dalam penelitian ini yaitu sebanyak 40 orang konsumen yang pernah mengonsumsi keripik tempe Putra Ridhlo dan keripik tempe Ones. Informasi mengenai responden didapatkan dengan melakukan wawancara kepada responden konsumen yang mengonsumsi keripik tempe UMKM Putra Ridhlo dan UMKM Ones dengan beberapa pertanyaan dari kuesioner yang tertera pada Lampiran 2. Data karakteristik responden yang disajikan meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, pekerjaan dan pendapatan.

### a. Responden berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi pembelian konsumen terhadap produk keripik tempe. Hasil karakteristik umum responden menurut jenis kelamin disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel 4. Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1.	Laki-laki	18	35%
2.	Perempuan	22	65%
	Total	40	100%

Sumber: Data primer diolah, 2018

Pada Tabel 4 yang diperoleh dari lapang, jumlah responden konsumen keripik tempe yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sebanyak 40 orang. Dari responden tersebut didapatkan responden konsumen terbanyak yaitu perempuan dengan persentase sebanyak 65%. Dapat disimpulkan perempuan memiliki perilaku lebih konsumtif dalam membeli produk keripik tempe dibandingkan dengan pria, terlihat pada Tabel 4 bahwa jumlah responden perempuan lebih banyak jika dibandingkan dengan jumlah responden laki-laki.

#### **b. Responden berdasarkan Usia**

Konsumen pada setiap jenjang usia tertentu akan menimbulkan pertimbangan yang berbeda dan cenderung memiliki kebutuhan yang berbeda. Pengelompokan ini bertujuan untuk mengetahui kelompok usia yang lebih berpotensi dalam membeli produk keripik tempe.

Tabel 5. Jumlah Responden Berdasarkan Usia

No.	Usia	Jumlah Responden	Persentase (%)
1.	≤ 20 tahun	3	7,5%
2.	21-30 tahun	9	22,5%
3.	31-40 tahun	10	25%
4.	41-49 tahun	16	40%
5.	≥ 50 tahun	2	5%
Total		40	100%

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil wawancara yang didapatkan di lapang, didapatkan hasil bahwa sebaran responden konsumen keripik tempe UMKM Putra Ridhlo dan UMKM Ones berdasarkan usia yaitu responden berusia 19-60 tahun. Pada Tabel 5 yang diperoleh dari lapang, didapatkan bahwa jumlah responden terbanyak adalah responden berusia 41-49 tahun yaitu dengan persentase 40%. Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan pada responden di lapang dengan usia 41-49 tahun terkait dengan motivasi konsumen untuk mengkonsumsi keripik tempe yaitu digunakan sebagai oleh-oleh.

#### **c. Responden berdasarkan Tingkat Pendidikan**

Hasil penelitian ini karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan terakhir yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa responden yang membeli maupun mengkonsumsi keripik tempe adalah dari lulusan SD, SMP, SMA, Diploma dan S1. Berdasarkan hasil wawancara di lapang didapatkan bahwa

terdapat lima tingkatan pendidikan responden konsumen keripik tempe yaitu SD, SMP, SMA, Diploma dan S1.

Tabel 6. Jumlah Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No.	Pendidikan	Jumlah Responden	Persentase(%)
1.	SD	2	5%
2.	SMP	4	10%
3.	SMA	26	65%
4.	Diploma	1	3%
5.	S1	7	18%
Total		40	100%

Sumber: Data primer diolah, 2018

Pada Tabel 6 yang diperoleh dari lapang, didapatkan hasil bahwa pendidikan terakhir responden yang menunjukkan persentase terbesar yaitu pendidikan SMA dengan persentase 65%. Maka dapat disimpulkan bahwa responden konsumen keripik tempe UMKM Putra Ridhlo terbanyak merupakan responden konsumen dengan tingkat pendidikan SMA.

#### **d. Responden berdasarkan Pekerjaan**

Hasil penelitian yang telah dilakukan untuk mengetahui karakteristik responden berdasarkan pekerjaan didapatkan hasil sebagai berikut.

Tabel 7. Jumlah Responden Berdasarkan Pekerjaan

No.	Pekerjaan	Jumlah Responden	Persentase(%)
1.	Pelajar/mahasiswa	12	30%
2.	Pegawai negeri	1	3%
3.	Pegawai swasta	16	40%
4.	Wiraswasta	11	28%
Total		40	100%

Sumber: Data primer diolah, 2018

Pada Tabel 7 yang diperoleh dari lapang, didapatkan hasil bahwa pekerjaan responden yang terbanyak yaitu pegawai swasta dengan persentase 40%. Dapat disimpulkan bahwa jumlah responden konsumen keripik tempe yang bekerja lebih banyak jika dibandingkan dengan responden konsumen yang belum bekerja. Konsumen yang memiliki pekerjaan artinya konsumen mempunyai penghasilan sendiri, sehingga memiliki kekuasaan untuk membelanjakan uangnya, termasuk memilih produk keripik tempe yang akan dibelinya.

#### e. Responden berdasarkan Pendapatan

Responden juga dikategorikan menjadi beberapa kelompok berdasarkan jumlah pendapatan yang diperoleh dalam satu bulan. Komposisi responden berdasarkan pendapatan yaitu sebagai berikut.

Tabel 8. Jumlah Responden Berdasarkan Pendapatan

No.	Penghasilan Perbulan	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1.	< Rp 1.000.000,00	8	20%
2.	Rp 1.000.000,00-<Rp 2.000.000,00	11	27,5%
3.	Rp 2.000.000,00-<Rp 3.000.000,00	11	27,5%
4.	Rp 3.000.000,00-<Rp 4.000.000,00	7	17,5%
5.	≥Rp 4.000.000,00	3	7,5%
Total		40	100%

Sumber: Data primer diolah, 2018

Pada Tabel 8 yang diperoleh dari lapang, didapatkan hasil bahwa jumlah rata-rata pendapatan perbulan pada responden yang terbanyak yaitu dengan pendapatan Rp 1.000.000,00-<2.000.000,00 yang memiliki persentase yang sama dengan pendapatan Rp 2.000.000,00-<Rp 3.000.000,00 dengan persentase 27,5%. Persentase berikutnya yaitu sebesar 20% dengan pendapatan <Rp 1.000.000,00. Dapat disimpulkan bahwa harga produk keripik tempe dapat dijangkau oleh konsumen dari berbagai kalangan baik dari responden konsumen yang memiliki pendapatan tinggi maupun rendah.

### 5.3 Analisis Nilai Tambah

Analisis nilai tambah merupakan analisis yang bertujuan untuk mengetahui berapa nilai yang ditambahkan pada tempe yang digunakan oleh unit produksi pada agroindustri keripik tempe Malang terutama pada skala kecil yaitu UMKM Putra Ridhlo dalam proses produksi keripik tempe sebagai biaya antara nilai yang ditambahkan sama dengan balas jasa atas ikut sertanya faktor produksi dalam proses produksi keripik tempe. Analisis ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar nilai tambah yang terdapat pada 1 kilogram tempe yang diolah menjadi keripik tempe. Perhitungan nilai tambah dilakukan dari tahap pengolahan hingga produk keripik tempe siap untuk dipasarkan.

Nilai tambah pada tempe yaitu dengan melakukan kegiatan pengolahan pada tempe menjadi keripik tempe, sehingga nilai produk tempe lebih tinggi daripada sebelum dilakukan pengolahan serta dapat memberikan keuntungan yang lebih

pada produsen agroindustri keripik tempe. Besarnya nilai tambah diperoleh dari hasil pengurangan output keripik tempe yang dihasilkan dengan harga bahan baku dan sumbangan dari input lain. Analisis nilai tambah ini menggunakan metode Hayami, dimana dengan menggunakan metode Hayami ini dapat diketahui berapa nilai dari suatu output terhadap satu kilogram tempe sebagai bahan baku utama yang digunakan setelah dilakukan pengolahan dengan memperhitungkan biaya bahan baku, upah tenaga kerja serta input pendukung lainnya.

Untuk menganalisis nilai tambah maka diperlukannya analisis biaya dalam penelitian ini. Analisis biaya merupakan analisis yang bertujuan untuk mengendalikan biaya, menentukan keputusan strategi serta merencanakan laba atau seluruh biaya yang dikeluarkan oleh agroindustri keripik tempe Malang, terutama pada UMKM Putra Ridhlo. Analisis biaya dalam hal ini dikelompokkan menurut perilakunya yaitu biaya tetap dan biaya variabel. Pembahasan mengenai analisis biaya yaitu sebagai berikut.

#### 1. Biaya Tetap

Biaya tetap merupakan biaya yang jumlahnya relatif tetap dan terus dikeluarkan seiring dengan perubahan jumlah output yang dihasilkan. Besarnya biaya tetap ini tidak tergantung pada besar kecilnya produksi yang diperoleh. Biaya tetap dalam penelitian ini merupakan jenis biaya yang digunakan dalam satu kali produksi dimana jumlahnya tetap dan tidak mengalami perubahan. Pada penelitian ini yang termasuk dalam biaya tetap yaitu biaya penyusutan alat, biaya air, pajak bumi dan bangunan serta biaya tenaga kerja.

##### a. Biaya penyusutan alat

Peralatan yang digunakan agroindustri keripik tempe dalam proses produksinya masih menggunakan peralatan sederhana mulai dari proses pemotongan, penggorengan hingga pengemasan keripik tempe. Dalam suatu usaha, biaya yang dikeluarkan untuk peralatan dihitung melalui penyusutan pada peralatan yang digunakan. Peralatan tersebut dibeli sejak awal memulai usaha, sehingga peralatan yang digunakan telah mengalami penggantian dengan alat baru. Dalam hal ini peralatan yang digunakan mengalami penyusutan.



Tabel 9. Penyusutan Peralatan dalam Pengolahan Keripik Tempe Pada UMKM Putra Ridhlo

No.	Jenis Alat	Jumlah (Unit)	Harga per unit (Rp)	Harga Akhir	Umur Ekonomis (th)	Penyusutan
1.	Pisau	5	150.000	75.000	5	375,00
2.	Baskom	4	15.000	6.000	5	30,00
3.	Wajan	8	100.000	80.000	5	400,00
4.	Panci	8	30.000	24.000	5	120,00
5.	Kompor	8	400.000	320.000	10	800,00
6.	Spatula	3	15.000	4.500	5	22,50
7.	Serok	6	16.000	9.600	5	48,00
8.	Tong	10	70.000	70.000	10	175,00
9.	keripik timbangan	5	85.000	42.500	5	212,50
Total satu kali produksi						2.183,00
Total per bulan (26 kali produksi)						65.490,00

Sumber: Data primer diolah, 2018

Pada Tabel 9 menunjukkan bahwa biaya penyusutan terbesar pada UMKM Putra Ridhlo dalam pengolahan keripik tempe yaitu penyusutan kompor sebesar Rp 800,00 dan penyusutan peralatan yang nilainya paling kecil yaitu spatula yaitu sebesar Rp 22,50. Jumlah biaya penyusutan peralatan dalam pengolahan keripik tempe pada UMKM Putra Ridhlo dalam satu kali produksi yaitu sebesar Rp 2.183,00. Sehingga total biaya penyusutan peralatan pada UMKM Putra Ridhlo per bulan yaitu sebesar Rp 65.490,00.

b. Beban pajak bangunan dan beban air

Beban yang termasuk ke dalam biaya tetap yang terdapat dalam penelitian ini mencakup pajak bangunan dan beban air. Pada UMKM Putra Ridhlo, pajak bangunan setiap satu kali produksi yaitu sebesar Rp 5.000,00. Sedangkan beban air setiap satu kali produksi yaitu sebesar Rp 3.333,33. Jadi, total beban umum yang dikeluarkan dalam pengolahan keripik tempe untuk pajak bangunan dan beban air pada UMKM Putra Ridhlo per bulan yaitu sebesar Rp 250.000,00.

c. Biaya Tenaga kerja

Biaya tenaga kerja merupakan biaya yang dikeluarkan untuk membayar pekerja atau harga yang dibebankan untuk penggunaan tenaga kerja manusia. Dapat juga diartikan sebagai semua balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada semua pekerja. Berikut biaya tenaga kerja pada UMKM Putra Ridhlo.



Tabel 10. Biaya Tenaga Kerja Pada UMKM Putra Ridhlo

No.	Jenis Tenaga Kerja	Jumlah Orang	Jumlah Jam Kerja/Hari	Upah per orang (Rp)	HOK	Total Upah
1.	Pemotongan	3	5	75.000,00	1,87	225.000
2.	Penggorengan	3	6	75.000,00	2,25	225.000
3.	Pengemasan	5	4	65.000,00	2,50	325.000
Total satu kali produksi					6,62	775.000
Total per bulan (26 kali produksi)						20.150.000

Sumber: Data primer diolah, 2018

Pada Tabel 10 didapatkan bahwa pada UMKM Putra Ridhlo menggunakan tenaga kerja sebanyak 11 orang, dimana tenaga kerja pada proses pemotongan tempe yaitu sebanyak 3 orang dengan jumlah jam kerja/hari yaitu 5 jam dan upah yang diterima oleh setiap pekerja dalam satu kali produksi yaitu Rp 75.000,00. HOK pada tenaga pemotongan tempe yaitu sebesar 1,87 setiap satu kali produksi. Total upah yang diterima seluruh pekerja pada proses pemotongan tempe dalam satu kali produksi yaitu sebesar Rp 225.000,00.

Pada tenaga kerja pada proses penggorengan tempe yaitu sebanyak 3 orang dengan jumlah jam kerja/hari yaitu 6 jam dan upah yang diterima oleh setiap pekerja yaitu Rp 75.000,00. HOK pada tenaga penggorengan tempe yaitu sebesar 2,25 setiap satu kali produksi. Total upah yang diterima oleh seluruh pekerja pada proses penggorengan tempe dalam satu kali produksi yaitu sebesar Rp 225.000,00.

Pada proses pengemasan produk keripik tempe yaitu sebanyak 5 orang dengan jumlah jam kerja/hari yaitu 4 jam dan upah yang diterima oleh setiap pekerja yaitu Rp 250,00 per kemasan keripik tempe yang dihasilkan. HOK pada tenaga pengemasan keripik tempe yaitu sebesar 2,50 setiap satu kali produksi. Maka upah pada satu kali produksi yang diterima oleh setiap pekerja yaitu sebesar Rp 65.000,00 dengan total upah seluruh pekerja pada proses pengemasan yaitu sebesar Rp 325.000,00. Total biaya upah pada UMKM Putra Ridhlo dalam satu kali produksi yaitu sebesar Rp 775.000,00. Sehingga total biaya upah pada UMKM Putra Ridhlo per bulan yaitu sebesar Rp 20.150.000,00.

## 2. Biaya Variabel

Biaya variabel merupakan biaya yang berubah-ubah seiring dengan perubahan jumlah output yang dihasilkan. Pada penelitian ini, yang termasuk dalam

biaya variabel diantaranya yaitu biaya bahan baku, sumbangan input lain dan biaya tenaga kerja.

a. Biaya bahan baku

Dari hasil penelitian didapatkan bahwa bahan baku yang dikeluarkan oleh UMKM Putra Ridhlo dalam satu kali produksi yaitu 120 kilogram tempe. Besarnya biaya bahan baku tergantung dari jumlah bahan baku yang digunakan. Besar biaya yang dikeluarkan untuk bahan baku dalam satu kali produksi pada UMKM Putra Ridhlo dalam satu kali proses produksi yaitu sebesar Rp 645.000,00. Sehingga total biaya bahan baku pada UMKM Putra Ridhlo per bulan yaitu Rp 16.770.000,00.

b. Biaya sumbangan input lain

Biaya sumbangan input lain adalah bahan-bahan di luar bahan baku yang digunakan dalam pengolahan keripik tempe. Berikut biaya variabel yang masuk dalam sumbangan input lain pada UMKM Putra Ridhlo.

Tabel 11. Biaya Sumbangan Input Lain Pada UMKM Putra Ridhlo

No.	Bahan	Jumlah (Unit)	Satuan	Harga (Rp/Satuan)	Jumlah Total (Rp)
1.	Garam	1	kg	15.000	15.000,00
2.	Bawang putih	1	kg	30.000	30.000,00
3.	Kemiri	1	kg	35.000	35.000,00
4.	Ketumbar	0,25	kg	35.000	8.750,00
5.	Penyedap rasa	1	kg	15.000	15.000,00
6.	Tepung	50	kg	10.000	500.000,00
7.	Telur	1,5	kg	20.000	30.000,00
8.	Jeruk purut	1	kg	15.000	15.000,00
9.	Minyak goreng	20	liter	18.000	360.000,00
10.	Gas elpiji	10	liter	18.000	180.000,00
11.	Bumbu rasa	0,5	kg	30.000	15.000,00
12.	Plastik	1.300	lembar	250	325.000,00
13.	Stiker merek	1.300	lembar	100	130.000,00
Total satu kali produksi					1.658.750,00
Total per bulan (26 kali produksi)					43.127.500,00

Sumber: Data primer diolah, 2018

Pada tabel 11 didapatkan bahwa total biaya sumbangan input lain yang termasuk dalam biaya variabel pada UMKM Putra Ridhlo dalam satu kali produksi dengan jumlah biaya total terbesar dengan bahan tepung yaitu sebesar Rp 500.000,00. Kemudian sumbangan input lain dengan jumlah biaya total terkecil yaitu ketumbar dengan biaya sebesar Rp 8.750,00. Jumlah total dari biaya keseluruhan sumbangan input lain yaitu sebesar Rp 1.658.750,00. Sehingga total

biaya sumbangan input lain pada UMKM Putra Ridhlo per bulan yaitu sebesar Rp 43.127.500,00.

Dari analisis biaya di atas maka didapatkan perhitungan nilai tambah dari UMKM Putra Ridhlo yaitu sebagai berikut.

Tabel 12. Analisis Nilai Tambah pada UMKM Putra Ridhlo

No	Variabel	Simbol	UMKM Putra Ridhlo
Output, Input dan Harga			
1	Hasil produksi (kg/hari)	a	135,00
2	Bahan baku (kg/hari)	b	120,00
3	Tenaga kerja (hok/hari)	c	6,62
4	Faktor konversi	$d=a/b$	1,12
5	Koefisien tenaga kerja	$e=c/b$	0,05
6	Harga produk rata-rata (Rp/kg)	f	34.629,63
7	Upah rata-rata (Rp/hok)	g	70.454,55
Pendapatan dan Keuntungan			
8	Harga bahan baku (Rp/kg)	h	5.375,00
9	Sumbangan input lain (Rp/kg)	i	12.364,94
10	Nilai produk (Rp/kg)	$j=d*f$	38.958,33
11	a. Nilai tambah (Rp/kg)	$k=j-h-i$	21.218,40
	b. Rasio nilai tambah (Rp/kg)	$l=k/j*100\%$	54,46%
12	a. Imbalan tenaga kerja (Rp/kg)	$m=e*g$	3.889,68
	b. Pangsa tenaga kerja (Rp/kg)	$n=m/k*100\%$	18,33%
13	a. Keuntungan (Rp/kg)	$o=k-m$	17.328,72
	b. Tingkat keuntungan (%)	$p=o/j*100\%$	44,48%
Balas Jasa Faktor Produksi			
14	Marjin (Rp/kg)	$q=j-h$	33.583,33
	Imbalan tenaga kerja (%)	$r=m/q*100\%$	11,58%
	Sumbangan input lain (%)	$s=i/q*100\%$	36,82%
	Keuntungan pemilik modal (%)	$t=o/q*100\%$	51,60%

Sumber: Data primer diolah, 2018

Pada Tabel 12 didapatkan bahwa penggunaan bahan baku tempe dalam pengolahan keripik tempe setiap satu kali produksi pada UMKM Putra Ridhlo yaitu sebanyak 120 kilogram yang menghasilkan keripik tempe sebanyak 135 kilogram. Jumlah bahan baku pada UMKM Putra Ridhlo dalam satu kali produksi terdapat pada Lampiran 4. Keripik tempe UMKM Putra Ridhlo yang dihasilkan kemudian dibagi dalam dua macam berat kemasan, diantaranya yaitu pada berat kemasan 100 gram yaitu sebanyak 1.250 kemasan dan pada berat kemasan 200 gram yaitu sebanyak 50 kemasan. Pada kemasan 100 gram dijual dengan harga Rp 3.500,00

per kemasan dan pada kemasan 200 gram dijual dengan harga Rp 6.000,00 per kemasan. Tabel hasil produksi keripik tempe Putra Ridhlo terdapat pada Lampiran 5.

Kemudian dapat diperhitungkan harga rata-rata per kilogram yaitu sebesar Rp 34.630,00. Faktor konversi adalah banyaknya produk yang dapat dihasilkan dari satu satuan bahan baku, yakni nilai faktor konversi dari pengolahan tempe menjadi keripik tempe. Faktor konversi pada UMKM Putra Ridhlo yaitu sebesar 1,12. Nilai ini didapatkan dari jumlah hasil produksi dibagi dengan jumlah bahan baku yang digunakan. Setiap 1 kilogram bahan baku dapat dihasilkan 1,12 kilogram keripik tempe pada UMKM Putra Ridhlo.

Tenaga kerja pada UMKM Putra Ridhlo yang digunakan dalam setiap proses produksi mulai dari pemotongan tempe, penggorengan tempe hingga proses pengemasan keripik tempe yaitu sebanyak 11 orang. didapatkan bahwa pada UMKM Putra Ridhlo menggunakan tenaga kerja sebanyak 11 orang, dimana tenaga kerja pada proses pemotongan tempe yaitu sebanyak 3 orang dengan jumlah jam kerja/hari yaitu 5 jam dan upah yang diterima oleh setiap pekerja dalam satu kali produksi yaitu Rp 75.000,00. HOK pada tenaga pemotongan tempe yaitu sebesar 1,87 setiap satu kali produksi. Total upah yang diterima seluruh pekerja pada proses pemotongan tempe dalam satu kali produksi yaitu sebesar Rp 225.000,00.

Pada tenaga kerja pada proses penggorengan tempe yaitu sebanyak 3 orang dengan jumlah jam kerja/hari yaitu 6 jam dan upah yang diterima oleh setiap pekerja yaitu Rp 75.000,00. HOK pada tenaga penggorengan tempe yaitu sebesar 2,25 setiap satu kali produksi. Total upah yang diterima oleh seluruh pekerja pada proses penggorengan tempe dalam satu kali produksi yaitu sebesar Rp 225.000,00.

Pada proses pengemasan produk keripik tempe yaitu sebanyak 5 orang dengan jumlah jam kerja/hari yaitu 4 jam dan upah yang diterima oleh setiap pekerja yaitu Rp 250,00 per kemasan keripik tempe yang dihasilkan. HOK pada tenaga pengemasan keripik tempe yaitu sebesar 2,50 setiap satu kali produksi Maka upah pada satu kali produksi yang diterima oleh setiap pekerja yaitu sebesar Rp 65.000,00 dengan total upah seluruh pekerja pada proses pengemasan yaitu sebesar Rp 325.000,00. Total biaya upah pada UMKM Putra Ridhlo dalam satu kali produksi yaitu sebesar Rp 775.000,00. Sehingga total biaya upah pada UMKM

Putra Ridhlo per bulan yaitu sebesar Rp 20.150.000,00. Perhitungan biaya tenaga kerja terdapat pada Lampiran 6.

Koefisien tenaga kerja menunjukkan tenaga kerja langsung yang diperlukan dalam mengolah tempe menjadi keripik tempe. Nilai dari koefisien tenaga kerja didapatkan dari input tenaga kerja dibagi dengan jumlah input bahan baku tempe. Maka koefisien tenaga kerja pada UMKM Putra Ridho yaitu sebesar 0,05. Upah rata-rata tenaga kerja sebesar Rp 70.454,55 setiap satu kali produksi.

Nilai produk merupakan nilai output yang dihasilkan dari satu-satuan input. Nilai produk keripik tempe dihasilkan dari faktor konversi dikalikan dengan harga produk rata-rata. Nilai produk pada UMKM Putra Ridhlo yaitu sebesar Rp 38.958,33. Harga bahan baku tempe setiap satu kali produksi yaitu sebesar Rp 5.375,00 per kilogram. Kemudian sumbangan input lain setiap satu kali produksi yaitu sebesar Rp 12.364,94 per kilogram. Nilai sumbangan input lain diperoleh dari seluruh biaya variabel kecuali biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja. Sedangkan nilai tambah keripik tempe yaitu sebesar Rp 21.218,40 per kilogram. Perhitungan sumbangan input lain terdapat pada Lampiran 7.

Besarnya nilai tambah suatu produk dipengaruhi oleh besarnya nilai produk, harga bahan baku dan sumbangan dari input lain. Hasil nilai tambah diperoleh dengan pengurangan nilai produk dengan harga bahan baku dan sumbangan input lain per kilogram. Nilai tambah dari proses pengolahan tempe menjadi keripik tempe yaitu sebesar Rp 21.218,40 per kilogram. Apabila nilai tambah tersebut dibagi dengan nilai produk maka akan diperoleh nilai tambah sebesar 54,46%.

Imbalan tenaga kerja didapatkan dari koefisien tenaga kerja dikalikan dengan upah rata-rata. Imbalan tenaga kerja terbesar oleh UMKM Putra Ridhlo yaitu sebesar Rp 3.889,68. Pangsa tenaga kerja didapatkan dari imbalan tenaga kerja dibagi dengan nilai tambah dikali 100%. Pangsa tenaga kerja pada UMKM Putra Ridhlo yaitu sebesar 18,33%. Keuntungan didapatkan dari nilai tambah dikurangi imbalan tenaga kerja. Keuntungan pada UMKM Putra Ridhlo yaitu sebesar Rp 17.328,72. Tingkat keuntungan didapatkan dari keuntungan dibagi dengan nilai tambah dikali 100%. Maka didapatkan tingkat keuntungan dari proses pengolahan keripik tempe ini yaitu sebesar 44,48%.



Hasil analisis nilai tambah ini juga dapat menunjukkan margin dari bahan baku tempe menjadi keripik tempe yang didistribusikan kepada imbalan tenaga kerja, sumbangan input lain dan keuntungan industri. Margin ini merupakan selisih antara nilai produk dengan harga bahan baku tempe per kilogram, tiap Rp 33.583,33 yang didistribusikan untuk masing-masing faktor yaitu pendapatan tenaga kerja sebesar 11,58%, sumbangan input lain sebesar 36,82% dan keuntungan industri sebesar 51,60%. Margin yang didistribusikan untuk keuntungan industri merupakan bagian terbesar bila dibandingkan dengan pendapatan tenaga kerja dan sumbangan input lain. Dari perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa nilai tambah pada UMKM Putra Ridhlo dapat dikatakan tinggi yaitu sebesar 54%. Hal ini sesuai dengan kategori nilai tambah bahwa jika nilai rasio  $>40\%$  artinya nilai rasio tinggi (Hayami, 1987).

## 5.4 Analisis Kelayakan Usaha

### 5.4.1 Analisis R/C Ratio

Analisis kelayakan suatu usaha menggunakan perhitungan R/C ratio yaitu dengan membandingkan antara total penerimaan dengan biaya produksi yang dikeluarkan. Pada agroindustri keripik tempe Malang ini *Return Cost Ratio* (R/C) bertujuan untuk mengetahui tingkat kelayakan dari suatu kegiatan berdasarkan perhitungan finansial.

Tabel 13. Perhitungan R/C Ratio UMKM Putra Ridhlo

Keterangan	UMKM Putra Ridhlo
TR	121.550.000,00
TC	80.362.990,00
R/C Ratio	1,51

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 13 didapatkan bahwa besar nilai R/C ratio pada UMKM Putra Ridhlo yaitu sebesar 1,51 dimana setiap Rp 1 yang dikeluarkan oleh produsen keripik tempe akan menghasilkan penerimaan sebesar Rp 1,51. Hal ini menunjukkan bahwa usaha keripik tempe pada UMKM Putra Ridhlo menguntungkan dan layak untuk terus dikembangkan karena R/C ratio UMKM Putra Ridhlo lebih dari 1. Hal tersebut sesuai dengan Soekartawi (1995), bahwa jika  $R/C \text{ Ratio} > 1$  maka usaha yang dijalankan mengalami keuntungan atau layak untuk dikembangkan, jika  $R/C \text{ Ratio} < 1$  maka usaha tersebut mengalami kerugian atau



tidak layak untuk dikembangkan, sedangkan jika R/C Ratio=1 maka usaha ini tidak rugi dan juga tidak untung. Perhitungan R/C Ratio pada perbandingan biaya tetap dan biaya variabel terdapat pada Lampiran 8.

#### 5.4.2 Analisis Break Event Point (BEP)

Analisis *Break Event Point* (BEP) adalah analisis balik modal dimana pada saat kondisi tersebut usaha yang dijalankan tidak mendapatkan keuntungan tetapi juga tidak mengalami kerugian (impas). Kegunaan dari analisis titik impas untuk agroindustri keripik tempe yaitu untuk mengetahui volume penjualan minimum agar perusahaan tidak mengalami kerugian, menentukan volume penjualan yang harus dicapai untuk memperoleh tingkat keuntungan tertentu, sebagai dasar untuk mengendalikan kegiatan operasi perusahaan, dan sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan harga jual.

Tabel 14. Perhitungan BEP Rupiah dan BEP Unit UMKM Putra Ridhlo Malang

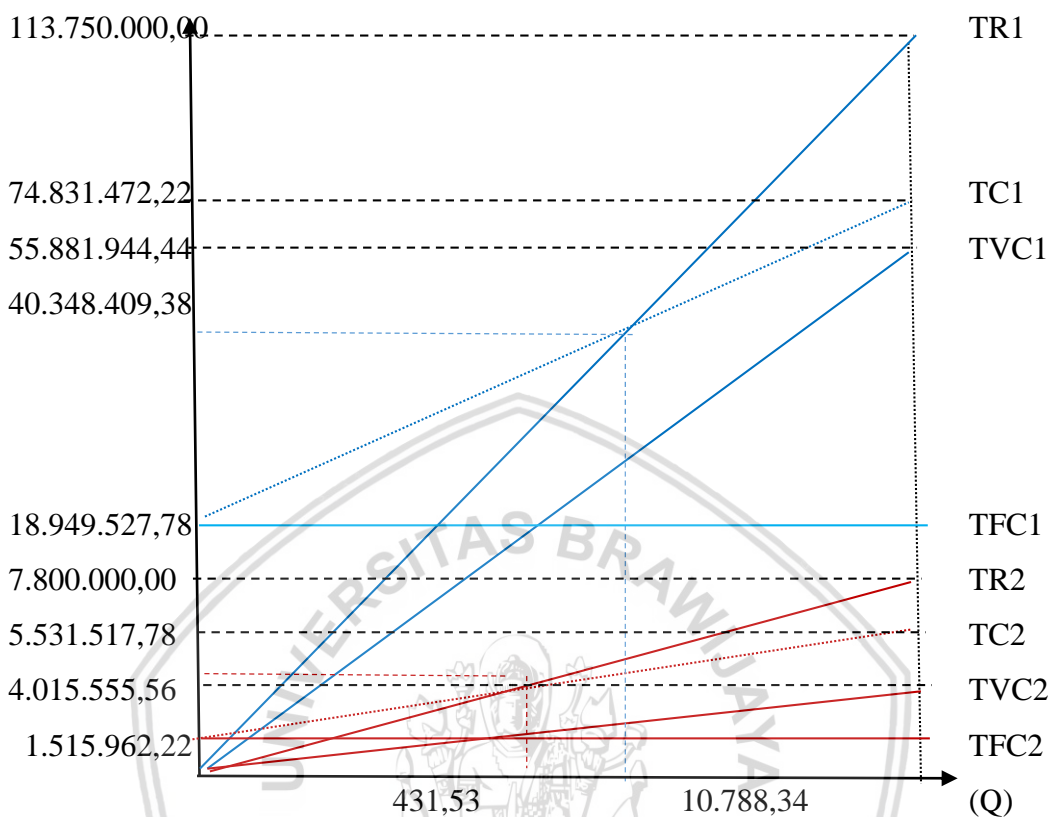
Keterangan	100 gram	200 gram
Total Biaya Tetap (Rp)	18.949.527,78	1.515.962,22
Total Biaya Variabel (Rp)	55.881.944,44	4.015.555,56
Harga Jual (Rp/kg)	35.000,00	30.000,00
Volume Produksi (kg)	32.500,00	1.300,00
Penerimaan (Rp)	113.750.000,00	7.800.000,00
BEP Unit (unit)	10.788,34	431,53
BEP Rupiah (Rp)	40.348.409,38	

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 14 dapat disimpulkan bahwa dengan produksi 3.120 kilogram tempe yang dilakukan pengolahan hingga menjadi keripik tempe dalam kemasan 100 gram dan 200 gram dapat mencapai BEP unit sebesar 10.788,34 untuk kemasan 100 gram dan mencapai BEP unit sebesar 431,53 untuk kemasan 200 gram keripik tempe. Dari perhitungan BEP rupiah dapat disimpulkan bahwa UMKM Putra Ridhlo dengan produksi pada berat kemasan 100 gram besarnya penerimaan sebesar Rp 113.750.000,00 dan pada berat kemasan 200 gram besarnya penerimaan sebesar Rp 7.800.000,00. Maka total titik balik modal dari keripik tempe 100 gram dan 200 gram yaitu mencapai nilai sebesar Rp 40.348.409,38. Perhitungan BEP unit dan BEP rupiah terdapat pada Lampiran 9.

Hal tersebut dapat digambarkan pada kurva pada grafik berikut.

(Penerimaan, biaya)



Gambar 5. Kurva Break Event Point pada UMKM Putra Ridhlo dengan berat kemasan 100 gram dan 200 gram

Keterangan:

- Keripik tempe dengan berat kemasan 100 gram
- Keripik tempe dengan berat kemasan 200 gram

Berdasarkan Gambar 10 di atas garis TR menunjukkan total penerimaan yang dicapai pada jumlah satuan output tertentu dikalikan harga output. Garis TFC menunjukkan total biaya tetap dan TC menunjukkan total biaya yang dikeluarkan oleh UMKM Putra Ridhlo dalam satu bulan. Titik impas *Break Event Point* terletak pada perpotongan antara garis TR dan garis TC. Pada kurva tersebut menunjukkan bahwa UMKM Putra Ridhlo dapat mencapai *Break Event Point* pada produksi keripik tempe kemasan 100 gram mencapai 10.788 kemasan keripik tempe dan pada produksi keripik tempe kemasan 200 gram mencapai 432 kemasan keripik tempe.

Pada kurva tersebut menunjukkan bahwa biaya tetap (TFC 1) pada kemasan 100 gram yaitu sebesar Rp 18.949.527,78. Sedangkan bahwa biaya tetap (TFC 2) pada kemasan 200 gram yaitu sebesar Rp 1.515.962,22. Pada kemasan 100 gram, total biaya variabel (TVC 1) yaitu sebesar Rp 55.881.944,44 sehingga total biaya (TC 1) sebesar Rp 74.831.472,22. Penerimaan (TR 1) pada kemasan 100 gram yaitu sebesar Rp 113.750.000,00. Dapat disimpulkan penerimaan pada kemasan 100 gram lebih besar jika dibandingkan dengan total biaya.

Pada kurva tersebut juga didapatkan bahwa pada kemasan 200 gram, total biaya variabel (TVC 2) yaitu sebesar 4.015.555,56 sehingga total biaya (TC 2) sebesar Rp 5.531.517,78. Penerimaan (TR 2) pada kemasan 200 gram yaitu sebesar Rp 7.800.000,00. Dapat disimpulkan penerimaan pada kemasan 200 gram lebih kecil jika dibandingkan dengan total biaya. Dari kurva tersebut didapatkan total BEP rupiah dari kemasan 100 gram dan 200 gram yaitu sebesar Rp 40.348.409,38.

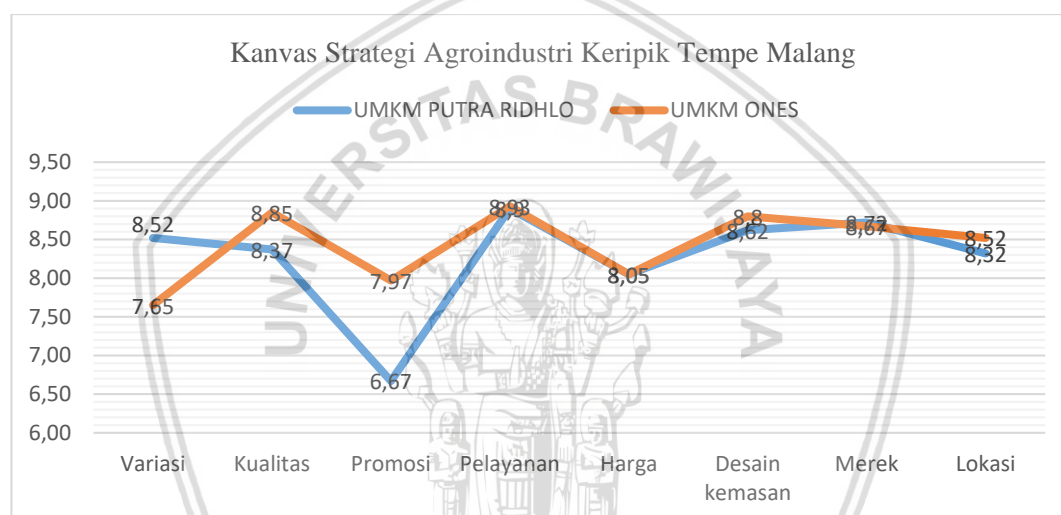
## **5.5 Analisis Strategi Pengembangan dengan *Blue Ocean Strategy***

### **5.5.1 Perumusan Strategi dengan Pendekatan *Blue Ocean Strategy***

Kanvas strategi merupakan faktor-faktor kompetisi yang akan dianalisis agar dapat mengetahui posisi suatu perusahaan diantara pesaingnya. Pada agroindustri keripik tempe, kanvas strategi digunakan untuk mengetahui keberadaan produk UMKM Putra Ridhlo dengan pesaingnya yaitu UMKM Ones. Sebelum melakukan analisis kanvas strategi, maka peneliti melakukan uji *Cochran Q Test* terlebih dahulu terhadap atribut-atribut yang menjadi faktor kompetisi untuk melihat apakah atribut-atribut tersebut telah valid. Untuk memperoleh data pada uji *Cochran Q Test* ini maka peneliti memberikan pertanyaan tertutup kepada responden, sehingga responden dapat memilih atribut mana yang dianggap oleh responden yang dapat menjadi pertimbangan dalam pembelian produk keripik tempe dengan menjawab Ya atau Tidak.

Jika hasil perhitungan pada uji *Cochran Q Test* menunjukkan bahwa Q hitung lebih besar daripada Q tabel, maka perlu ada atribut yang dihilangkan. Penentuan atribut dalam penelitian ini mengacu pada penelitian terdahulu, jurnal dan kondisi lapangan sehingga dapat diketahui atribut apa saja yang sesuai dengan produk

keripik tempe. Atribut yang diuji dalam uji *Cochran Q Test* ini adalah variasi, kualitas, promosi, pelayanan, harga, desain kemasan, merek dan lokasi. Berdasarkan uji *Cochran Q Test* yang telah dilakukan dapat dikatakan bahwa semua atribut tersebut valid karena didapatkan nilai  $Q \text{ Hitung} < Q \text{ Tabel}$ , yaitu  $Q \text{ Hitung}$  sebesar 28,13 dengan  $Q \text{ Tabel}$  sebesar 35,17 dengan taraf signifikan sebesar 0,05. Hasil pengujian *Cochran Q Test* dapat dilihat pada Lampiran 10. Setelah dapat diketahui hasil dari uji *Cochran Q Test* maka selanjutnya adalah menghitung nilai kompetisi dari atribut-atribut tersebut pada UMKM Putra Ridhlo dan UMKM Ones. Berdasarkan penilaian konsumen terhadap tingkat kepentingan dan kepuasan pada atribut tersebut. Hasil kanvas strategi dapat dilihat pada gambar grafik berikut ini.



Gambar 6. Kanvas Strategi UMKM Putra Ridhlo dan UMKM Ones

Sumber: Data primer diolah, 2018

Pada Gambar 11 menunjukkan kanvas strategi yang merupakan perbandingan antara atribut-atribut yang dipertimbangkan pada UMKM Putra Ridhlo dengan perusahaan pesaingnya yaitu UMKM Ones. Atribut-atribut tersebut diantaranya yaitu variasi, kualitas, promosi, pelayanan, harga, desain kemasan, merek dan lokasi. Berikut penjelasan dari masing-masing atribut pada UMKM Putra Ridhlo dan UMKM Ones.

a. Variasi



Gambar 7. Variasi produk pada UMKM Putra Ridhlo dan UMKM Ones

Sumber: Dokumentasi peneliti, 2018

Pada atribut variasi, indikator pertama yang digunakan yaitu variasi ukuran produk, indikator yang kedua yaitu variasi harga produk dan indikator ketiga yaitu variasi penampilan produk. Dari kanvas strategi tersebut didapatkan bahwa nilai dari UMKM Putra Ridhlo lebih besar jika dibandingkan UMKM Ones dengan selisih 0,87. Hal ini dikarenakan pada UMKM Putra Ridhlo memiliki lebih banyak variasi produk mulai dari ukuran produk, harga produk dan penampilan produk.

Tabel 15. Nilai Kanvas Strategi pada Faktor Variasi

	Indikator			Total	Jumlah Responden	Rata-rata
	Variasi Ukuran Produk	Variasi Harga Produk	Variasi Penampilan Produk			
UMKM Putra Ridhlo	118	115	108	341	40	8,52
UMKM Ones	104	101	101	306		7,65

Pada Tabel 15 dapat dilihat bahwa nilai 0,87 didapatkan dari selisih total rata-rata yang didapatkan dari jumlah total nilai pada tiga indikator dari faktor variasi yang merupakan hasil dari wawancara terhadap responden konsumen sebanyak 40 responden mengenai penilaian konsumen terhadap delapan faktor yang menjadi faktor kompetisi antara UMKM Putra Ridhlo dan UMKM Ones. Hal ini dapat dilihat pada Lampiran 11 dan 12.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan pada responden konsumen mengenai faktor variasi produk terhadap produk keripik tempe dengan indikator variasi ukuran produk tersebut didapatkan bahwa nilai dari UMKM Putra



Ridhlo lebih besar jika dibandingkan dengan UMKM Ones dengan selisih 14. Nilai 14 didapatkan dari jumlah total nilai indikator pertama dari faktor variasi yang merupakan hasil dari wawancara terhadap responden konsumen sebanyak 40 responden mengenai penilaian konsumen terhadap delapan faktor yang menjadi faktor kompetisi antara UMKM Putra Ridhlo dan UMKM Ones. Hal ini dapat dilihat pada Lampiran 11 dan 12. Ukuran produk yang dimiliki oleh UMKM Putra Ridhlo terdiri dari 2 ukuran kemasan yaitu 100 gram dan 200 gram, sehingga konsumen dapat memilih produk keripik tempe dengan dua macam berat kemasan yang tersedia. Sedangkan pada UMKM Ones hanya menjual keripik tempe dengan kemasan 100 gram.

Pada Gambar 7 merupakan variasi produk dari UMKM Putra Ridhlo dan UMKM Ones yang mana memiliki harga yang berbeda untuk setiap jenis berat kemasan. Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan pada responden konsumen mengenai faktor variasi produk terhadap produk keripik tempe dengan indikator variasi harga produk tersebut didapatkan bahwa nilai dari UMKM Putra Ridhlo lebih besar jika dibandingkan dengan UMKM Ones dengan selisih nilai sebesar 14. Nilai 14 didapatkan dari jumlah total nilai indikator kedua dari faktor variasi yang merupakan hasil dari wawancara terhadap responden konsumen sebanyak 40 responden mengenai penilaian konsumen terhadap delapan faktor yang menjadi faktor kompetisi antara UMKM Putra Ridhlo dan UMKM Ones. Hal ini dapat dilihat pada Lampiran 11 dan 12. Variasi harga pada UMKM Putra Ridhlo dengan berat kemasan 100 gram dijual dengan harga Rp 3.500,00 dan pada berat kemasan 200 gram dijual seharga Rp 6.000,00. Pada UMKM Ones, keripik tempe dengan kemasan 100 gram dijual dengan harga Rp 3.500,00.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan pada responden konsumen mengenai faktor variasi produk terhadap produk keripik tempe dengan indikator variasi penampilan produk tersebut didapatkan bahwa nilai dari UMKM Putra Ridhlo lebih besar jika dibandingkan dengan UMKM Ones dengan selisih nilai sebesar 7. Nilai 7 didapatkan dari jumlah total nilai indikator ketiga dari faktor variasi yang merupakan hasil dari wawancara terhadap responden konsumen sebanyak 40 responden mengenai penilaian konsumen terhadap delapan faktor yang menjadi faktor kompetisi antara UMKM Putra Ridhlo dan UMKM Ones. Hal ini



dapat dilihat pada Lampiran 11 dan 12. Dari variasi penampilan produk, UMKM Putra Ridhlo memiliki lebih banyak variasi jika dibandingkan dengan UMKM Ones karena UMKM Ones memproduksi keripik tempe dengan bentuk bulat dan kotak, sehingga konsumen tidak hanya memiliki satu pilihan ketika membeli produk keripik tempe. Namun untuk keripik tempe dengan bentuk kotak hanya untuk konsumen yang memesan saja dan tidak diproduksi secara terus-menerus seperti keripik tempe dengan bentuk bulat. Sedangkan pada UMKM Ones hanya memproduksi keripik tempe berbentuk bulat saja, sehingga konsumen hanya dihadapkan dengan satu pilihan penampilan produk.

b. Kualitas



Gambar 8. Produk pada UMKM Putra Ridhlo dan UMKM Ones

Sumber: Dokumentasi peneliti, 2018

Pada atribut kualitas, indikator pertama yang digunakan yaitu memiliki rasa yang enak dan gurih, indikator kedua yaitu memiliki tekstur keripik tempe yang sesuai dan indikator ketiga yaitu warna produk keripik tempe yang menarik. Dari kanvas strategi tersebut didapatkan bahwa nilai dari atribut kualitas pada UMKM Ones lebih besar daripada UMKM Putra Ridhlo dengan selisih 0,48. Hal ini dikarenakan berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan pada responden konsumen mengenai kualitas keripik tempe tersebut didapatkan bahwa nilai dari UMKM Ones lebih besar jika dibandingkan dengan UMKM Putra Ridhlo. Hal tersebut dapat dipengaruhi oleh sumbangan input lain serta teknis dari produksi keripik tempe.

Tabel 16. Nilai Kanvas Strategi pada Faktor Kualitas

	Indikator			Total Skor	Total Responden	Rata-rata
	Rasa yang enak dan gurih	Tekstur keripik tempe sesuai	Warna produk menarik			
UMKM Putra Ridhlo	120	110	105	335	40	8,37
UMKM Ones	117	124	113	354		8,85

Pada Tabel 16 dapat dilihat bahwa nilai 0,48 didapatkan dari selisih total rata-rata yang didapatkan dari jumlah total nilai pada tiga indikator dari faktor kualitas yang merupakan hasil dari wawancara terhadap responden konsumen sebanyak 40 responden mengenai penilaian konsumen terhadap delapan faktor yang menjadi faktor kompetisi antara UMKM Putra Ridhlo dan UMKM Ones. Hal ini dapat dilihat pada Lampiran 11 dan 12.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan pada responden konsumen mengenai faktor kualitas produk terhadap produk keripik tempe dengan indikator rasa yang enak dan gurih tersebut didapatkan bahwa nilai dari UMKM Putra Ridhlo lebih besar jika dibandingkan dengan UMKM Ones dengan selisih nilai sebesar 3. Hal tersebut dikarenakan keripik tempe pada UMKM Putra Ridhlo dan UMKM Ones sama-sama mengutamakan kualitas rasa dalam memproduksi keripik tempe. Nilai 3 didapatkan dari jumlah total nilai indikator pertama dari faktor kualitas yang merupakan hasil dari wawancara terhadap responden konsumen sebanyak 40 responden mengenai penilaian konsumen terhadap delapan faktor yang menjadi faktor kompetisi antara UMKM Putra Ridhlo dan UMKM Ones. Hal ini dapat dilihat pada Lampiran 11 dan 12.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan pada responden konsumen mengenai faktor kualitas produk terhadap produk keripik tempe dengan indikator tekstur keripik tempe yang sesuai tersebut didapatkan bahwa nilai dari UMKM Ones lebih besar jika dibandingkan dengan UMKM Ones dengan selisih nilai sebesar 14. Nilai 14 didapatkan dari jumlah total nilai indikator kedua dari faktor harga yang merupakan hasil dari wawancara terhadap responden konsumen sebanyak 40 responden mengenai penilaian konsumen terhadap delapan faktor yang

menjadi faktor kompetisi antara UMKM Putra Ridhlo dan UMKM Ones. Hal ini dapat dilihat pada Lampiran 11 dan 12. Pada Gambar 4 dapat dilihat bahwa keripik tempe UMKM Ones cenderung lebih tebal jika dibandingkan dengan keripik tempe UMKM Putra Ridhlo karena pada UMKM Ones menggunakan lebih banyak tepung pada permukaan keripik, sehingga permukaan keripik tempe cenderung lebih tebal jika dibandingkan dengan keripik tempe UMKM Putra Ridhlo. Pada gambar tersebut juga dapat dilihat bahwa keripik tempe UMKM Putra Ridhlo lebih banyak yang hancur karena pengaruh penggunaan tepung yang tipis atau lebih sedikit, sehingga keripik tempe akan mudah hancur jika dibandingkan dengan keripik tempe pada UMKM Ones yang permukaan keripik tempennya lebih tebal. Hal itu dapat mempengaruhi tekstur pada keripik dan menjadi pertimbangan konsumen dalam membeli keripik tempe.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan pada responden konsumen mengenai faktor kualitas produk terhadap produk keripik tempe dengan indikator warna produk keripik tempe yang menarik tersebut didapatkan bahwa nilai dari UMKM Putra Ones lebih besar jika dibandingkan dengan UMKM Putra Ridhlo dengan selisih nilai sebesar 8. Nilai 8 didapatkan dari jumlah total nilai indikator ketiga dari faktor kualitas yang merupakan hasil dari wawancara terhadap responden konsumen sebanyak 40 responden mengenai penilaian konsumen terhadap delapan faktor yang menjadi faktor kompetisi antara UMKM Putra Ridhlo dan UMKM Ones. Hal ini dapat dilihat pada Lampiran 11 dan 12. Pada Gambar 8 dapat dilihat bahwa pada permukaan keripik tempe pada UMKM Putra Ridhlo dan UMKM Ones memiliki warna yang menunjukkan tingkat kematangan keripik tempe yang baik yaitu berwarna coklat kekuningan. Pada gambar tersebut dapat dilihat bahwa pada permukaan keripik tempe UMKM Ones lebih banyak dibubuhi bumbu rasa, sehingga menimbulkan warna yang sesuai dengan bumbu rasa yang digunakan. Penambahan bumbu rasa pada keripik tempe pada UMKM Ones yang lebih banyak jika dibandingkan dengan UMKM Putra Ridhlo, sehingga hal tersebut berpengaruh terhadap rasa pada keripik tempe.

c. Promosi



Gambar 9. Promosi pada UMKM Putra Ridhlo dan UMKM Ones  
Sumber: Dokumentasi peneliti, 2018

Pada atribut promosi, indikator pertama yang digunakan yaitu promosi dilakukan secara rutin melalui media elektronik, media cetak dan media sosial. Indikator kedua yaitu promosi dilakukan pada waktu yang tepat dan pada orang yang tepat dan indikator ketiga yaitu promosi dapat diterima konsumen. Dari kanvas strategi tersebut didapatkan bahwa nilai dari UMKM Ones lebih besar daripada UMKM Putra Ridhlo dengan selisih 1,3.

Tabel 17. Nilai Kanvas Strategi pada Faktor Promosi

	Dilakukan rutin melalui media elektronik, media cetak dan media sosial	Indikator Dilakukan pada waktu yang tepat dan pada orang yang tepat	Promosi dapat diterima konsumen	Total Skor	Total Responden	Rata- rata
UMKM Putra Ridhlo	79	102	86	267	40	6,67
UMKM Ones	104	115	100	319		7,97

Pada Tabel 20 didapatkan bahwa nilai 1,3 didapatkan dari selisih total rata-rata yang didapatkan dari jumlah total nilai pada tiga indikator dari faktor promosi yang merupakan hasil dari wawancara terhadap responden konsumen sebanyak 40 responden mengenai penilaian konsumen terhadap delapan faktor yang menjadi

faktor kompetisi antara UMKM Putra Ridhlo dan UMKM Ones. Hal ini dapat dilihat pada Lampiran 11 dan 12.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan pada responden konsumen mengenai faktor promosi dengan indikator promosi dilakukan secara rutin melalui media elektronik, media cetak dan media sosial tersebut didapatkan bahwa nilai dari UMKM Ones lebih besar jika dibandingkan dengan UMKM Putra Ridhlo dengan selisih nilai sebesar 25. Nilai 25 didapatkan dari jumlah total nilai indikator pertama dari faktor promosi yang merupakan hasil dari wawancara terhadap responden konsumen sebanyak 40 responden mengenai penilaian konsumen terhadap delapan faktor yang menjadi faktor kompetisi antara UMKM Putra Ridhlo dan UMKM Ones. Hal ini dapat dilihat pada Lampiran 11 dan 12. Pada UMKM Ones kegiatan promosi dilakukan melalui media cetak, yaitu melalui kartu nama serta promosi dengan media sosial melalui *facebook*. Selebihnya konsumen mengetahui produk ini melalui teman atau keluarga. Sedangkan UMKM Putra Ridhlo hanya melakukan promosi melalui media cetak yaitu dengan kartu nama dan rata-rata konsumen mengetahui keripik tempe UMKM Putra Ridhlo ini melalui teman atau keluarga. Promosi dengan media cetak melalui kartu nama pada UMKM Putra Ridhlo dan UMKM Ones dilakukan secara rutin yaitu kartu nama diberikan kepada setiap konsumen yang membeli keripik tempe. Kemudian promosi dengan media sosial melalui *facebook* yang dilakukan pada UMM Ones dilakukan setiap 2 minggu sekali.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan pada responden konsumen mengenai faktor promosi dengan indikator pada waktu yang tepat dan pada orang yang tepat tersebut didapatkan bahwa nilai dari UMKM Ones lebih besar jika dibandingkan dengan UMKM Putra Ridhlo dengan selisih nilai sebesar 13. Nilai 13 didapatkan dari jumlah total nilai indikator kedua dari faktor promosi yang merupakan hasil dari wawancara terhadap responden konsumen sebanyak 40 responden mengenai penilaian konsumen terhadap delapan faktor yang menjadi faktor kompetisi antara UMKM Putra Ridhlo dan UMKM Ones. Hal ini dapat dilihat pada Lampiran 11 dan 12. Promosi dilakukan UMKM Putra Ridhlo dan UMKM Ones khususnya melalui kartu nama tersebut diberikan kepada konsumen yang membeli keripik tempe, sehingga promosi dapat dikatakan dilakukan pada



waktu yang tepat. Kemudian promosi dengan media sosial yang dilakukan oleh UMKM Ones dilakukan menggunakan akun pribadi yang mana pengikut dari akun pribadi Ones tersebut yaitu warga Kota Malang serta luar daerah Kota Malang. Kemudian waktu promosi yang dilakukan di media sosial yaitu 2 minggu sekali dan pada saat mendekati liburan. Maka dapat dikatakan promosi yang dilakukan pada UMKM Ones yaitu dilakukan pada waktu yang tepat dan orang yang tepat.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan pada responden konsumen mengenai faktor promosi dengan indikator promosi dapat diterima konsumen tersebut didapatkan bahwa nilai dari UMKM Ones lebih besar jika dibandingkan dengan UMKM Putra Ridhlo dengan selisih nilai sebesar 14. Nilai 14 didapatkan dari jumlah total nilai indikator ketiga dari faktor promosi yang merupakan hasil dari wawancara terhadap responden konsumen sebanyak 40 responden mengenai penilaian konsumen terhadap delapan faktor yang menjadi faktor kompetisi antara UMKM Putra Ridhlo dan UMKM Ones. Hal ini dapat dilihat pada Lampiran 11 dan 12. Promosi yang dilakukan oleh UMKM Ones lebih dapat diterima konsumen jika dibandingkan dengan UMKM Putra Ridhlo karena UMKM Ones melakukan promosi melalui dua media yaitu media sosial (*facebook*) dan media cetak melalui kartu nama. Dengan menggunakan media sosial, UMKM dapat menampilkan gambar produk keripik tempe serta informasi tambahan mengenai produk, sehingga informasi yang disalurkan melalui promosi dapat diterima dengan baik dan konsumen mendapatkan informasi yang lebih banyak melalui media sosial jika dibandingkan dengan media cetak berupa kartu nama yang hanya mencantumkan nama toko, alamat toko dan nomor yang dapat dihubungi seperti yang dapat dilihat pada Gambar 9.

#### d. Pelayanan

Pada atribut pelayanan, indikator pertama yang digunakan yaitu pelayanan dilakukan dengan ramah dan sopan santun, indikator kedua yaitu pelayanan dilakukan dengan cepat dan indikator ketiga yaitu kemudahan konsumen dalam mendapatkan pelayanan. Dari kanvas strategi didapatkan bahwa nilai dari UMKM Ones lebih besar daripada UMKM Putra Ridhlo dengan selisih 0,03.



Tabel 18. Nilai Kanvas Strategi pada Faktor Pelayanan

	Indikator			Total Skor	Total Responden	Rata-rata
	Ramah dan sopan santun	Dilakukan dengan cepat	Kemudahan mendapatkan pelayanan			
UMKM Putra Ridhlo	120	120	116	356	40	8,9
UMKM Ones	120	118	119	357		8,92

Pada Tabel 18 didapatkan bahwa nilai 0,02 didapatkan dari selisih total rata-rata yang didapatkan dari jumlah total nilai pada tiga indikator dari faktor pelayanan yang merupakan hasil dari wawancara terhadap responden konsumen sebanyak 40 responden mengenai penilaian konsumen terhadap delapan faktor yang menjadi faktor kompetisi antara UMKM Putra Ridhlo dan UMKM Ones. Hal ini dapat dilihat pada Lampiran 11 dan 12.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan pada responden konsumen mengenai faktor pelayanan dengan indikator pelayanan dilakukan dengan ramah dan sopan santun tersebut didapatkan bahwa nilai dari UMKM Putra Ridhlo memiliki nilai yang sama dengan UMKM Ones. Nilai yang sama tersebut didapatkan dari jumlah total nilai indikator pertama dari faktor pelayanan yang merupakan hasil dari wawancara terhadap responden konsumen sebanyak 40 responden mengenai penilaian konsumen terhadap delapan faktor yang menjadi faktor kompetisi antara UMKM Putra Ridhlo dan UMKM Ones. Hal ini dapat dilihat pada Lampiran 11 dan 12. Pada keadaan di lapang didapatkan bahwa pemilik UMKM Putra Ridhlo dan UMKM Ones melayani dengan ramah terhadap pembeli.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan pada responden konsumen mengenai faktor pelayanan dengan indikator pelayanan dilakukan dengan cepat tersebut didapatkan bahwa nilai dari UMKM Putra Ridhlo lebih besar jika dibandingkan dengan UMKM Ones dengan selisih nilai sebesar 2. Nilai 2 didapatkan dari jumlah total nilai indikator kedua dari faktor pelayanan yang merupakan hasil dari wawancara terhadap responden konsumen sebanyak 40 responden mengenai penilaian konsumen terhadap delapan faktor yang menjadi faktor kompetisi antara UMKM Putra Ridhlo dan UMKM Ones. Hal ini dapat

dilihat pada Lampiran 11 dan 12. Pada keadaan di lapang didapatkan bahwa pemilik UMKM Putra Ridhlo dan UMKM Ones melayani dengan cepat, sehingga konsumen tidak menghabiskan waktu yang lama pada saat pembelian produk keripik tempe.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan pada responden konsumen mengenai faktor pelayanan dengan indikator kemudahan konsumen dalam mendapatkan pelayanan tersebut didapatkan bahwa nilai dari UMKM Ones lebih besar jika dibandingkan dengan UMKM Putra Ridhlo dengan selisih nilai sebesar 3. Nilai 3 didapatkan dari jumlah total nilai indikator ketiga dari faktor pelayanan yang merupakan hasil dari wawancara terhadap responden konsumen sebanyak 40 responden mengenai penilaian konsumen terhadap delapan faktor yang menjadi faktor kompetisi antara UMKM Putra Ridhlo dan UMKM Ones. Hal ini dapat dilihat pada Lampiran 11 dan 12. Pada keadaan di lapang didapatkan bahwa pemilik UMKM Putra Ridhlo dan UMKM Ones selalu berada di lokasi toko, sehingga konsumen yang membeli sangat mudah melakukan pembelian dan pemilik UMKM dapat membantu konsumen untuk memilih produk serta menyediakan fasilitas pendukung dalam melakukan transaksi seperti kalkulator untuk menghitung jumlah pembelian pada konsumen untuk memudahkan pelayanan.

e. Harga

Pada atribut harga, indikator pertama yang digunakan yaitu harga keripik tempe terjangkau, indikator kedua yaitu harga keripik tempe sesuai dengan kualitas keripik tempe dan indikator ketiga yaitu terdapat potongan harga pada pembelian tertentu atau pada waktu tertentu. Dari kanvas strategi didapatkan bahwa nilai dari UMKM Putra Ridhlo memiliki nilai yang sama dengan UMKM Putra Ones.

Tabel 19. Nilai Kanvas Strategi pada Faktor Harga

	Indikator			Total Skor	Total Responden	Rata-rata
	Harga terjangkau	Harga sesuai dengan kualitas	Terdapat potongan harga pada pembelian tertentu atau pada waktu tertentu			
UMKM Putra Ridhlo	115	110	97	322	40	8,05
UMKM Ones	112	116	94	322		8,05

Pada Tabel 19 didapatkan bahwa nilai yang sama didapatkan dari selisih total rata-rata yang didapatkan dari jumlah total nilai pada tiga indikator dari faktor harga yang merupakan hasil dari wawancara terhadap responden konsumen sebanyak 40 responden mengenai penilaian konsumen terhadap delapan faktor yang menjadi faktor kompetisi antara UMKM Putra Ridhlo dan UMKM Ones. Hal ini dapat dilihat pada Lampiran 11 dan 12.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan pada responden konsumen mengenai faktor harga dengan indikator harga keripik tempe terjangkau tersebut didapatkan bahwa nilai dari UMKM Putra Ridhlo lebih besar jika dibandingkan dengan UMKM Ones dengan selisih nilai sebesar 3. Nilai 3 didapatkan dari jumlah total nilai indikator pertama dari faktor harga yang merupakan hasil dari wawancara terhadap responden konsumen sebanyak 40 responden mengenai penilaian konsumen terhadap delapan faktor yang menjadi faktor kompetisi antara UMKM Putra Ridhlo dan UMKM Ones. Hal ini dapat dilihat pada Lampiran 11 dan 12. Hal ini dapat dilihat pada data responden berdasarkan pendapatan pada penjelasan sebelumnya didapatkan bahwa harga produk keripik tempe dapat dijangkau oleh konsumendari berbagai kalangan baik dari responden konsumen yang memiliki pendapatan tinggi maupun rendah.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan pada responden konsumen mengenai faktor harga dengan indikator harga keripik tempe sesuai dengan kualitas keripik tempe tersebut didapatkan bahwa nilai dari Ones lebih besar

jika dibandingkan dengan UMKM Putra Ridhlo dengan selisih nilai sebesar 6. Hal ini dapat dilihat pada faktor kualitas pada penjelasan sebelumnya bahwa kualitas produk yang dapat dilihat dari segi rasa, tekstur dan warna pada produk keripik tempe yang sebanding dengan harga produk keripik tempe. Nilai 6 didapatkan dari jumlah total nilai indikator kedua dari faktor harga yang merupakan hasil dari wawancara terhadap responden konsumen sebanyak 40 responden mengenai penilaian konsumen terhadap delapan faktor yang menjadi faktor kompetisi antara UMKM Putra Ridhlo dan UMKM Ones. Hal ini dapat dilihat pada Lampiran 11 dan 12.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan pada responden konsumen mengenai faktor harga dengan indikator terdapat potongan harga pada pembelian tertentu atau pada waktu tertentu tersebut didapatkan bahwa nilai dari UMKM Putra Ridhlo lebih besar jika dibandingkan dengan UMKM Ones dengan selisih nilai sebesar 3. Pada keadaan di lapang didapatkan bahwa pemilik UMKM Putra Ridhlo memberikan potongan harga untuk konsumen yang membeli dengan jumlah banyak atau konsumen yang sudah lama menjadi pelanggan UMKM Putra Ridhlo. Nilai 3 didapatkan dari jumlah total nilai indikator ketiga dari faktor harga yang merupakan hasil dari wawancara terhadap responden konsumen sebanyak 40 responden mengenai penilaian konsumen terhadap delapan faktor yang menjadi faktor kompetisi antara UMKM Putra Ridhlo dan UMKM Ones. Hal ini dapat dilihat pada Lampiran 11 dan 12.

f. Desain Kemasan



Gambar 10. Desain Kemasan pada UMKM Putra Ridhlo dan UMKM Ones  
Sumber: Dokumentasi peneliti, 2018

Pada atribut desain kemasan, indikator pertama yang digunakan yaitu pada desain kemasan pada produk keripik tempe terdapat nama merek, warna dan gambar yang menarik. Indikator kedua yaitu bentuk dan ukuran kemasan yang sesuai dengan isi kemasan dan indikator ketiga yaitu terdapat informasi produk dalam desain kemasan. Dari kanvas strategi didapatkan bahwa nilai dari UMKM Ones lebih besar daripada UMKM Putra Ridhlo dengan selisih 0,18.

Tabel 20. Nilai Kanvas Strategi pada Faktor Desain Kemasan

	Indikator			Total Skor	Total Responden	Rata-rata
	Terdapat nama merek, warna dan gambar yang menarik	Bentuk dan ukuran kemasan yang sesuai dengan isi kemasan	Terdapat informasi produk dalam desain kemasan			
UMKM Putra Ridhlo	117	122	106	345	40	8,62
UMKM Ones	117	120	115	352		8,8

Pada Tabel 20 didapatkan bahwa nilai 0,18 didapatkan dari jumlah total nilai ketiga indikator dari faktor desain kemasan kemudian diambil rata-rata yang merupakan hasil dari wawancara terhadap responden konsumen sebanyak 40 responden mengenai penilaian konsumen terhadap delapan faktor yang menjadi faktor kompetisi antara UMKM Putra Ridhlo dan UMKM Ones. Hal ini dapat dilihat pada Lampiran 11 dan 12.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan pada responden konsumen mengenai faktor desain kemasan dengan indikator pada desain kemasan pada produk keripik tempe terdapat nama merek, warna dan gambar yang menarik tersebut didapatkan bahwa nilai dari UMKM Putra Ridhlo dan UMKM Ones memiliki nilai yang sama. Nilai yang sama tersebut didapatkan dari jumlah total nilai indikator pertama dari faktor desain kemasan yang merupakan hasil dari wawancara terhadap responden konsumen sebanyak 40 responden mengenai penilaian konsumen terhadap delapan faktor yang menjadi faktor kompetisi antara UMKM Putra Ridhlo dan UMKM Ones. Hal ini dapat dilihat pada Lampiran 11



dan 12. Pada Gambar 6 dapat diketahui bahwa desain kemasan pada UMKM Putra Ridhlo dan UMKM Ones terdapat nama merek produk dan desain stiker pada kemasan menggunakan warna yang menarik. Namun tidak terdapat gambar produk pada stiker yang ditempel pada kemasan karena kemasan yang digunakan yaitu berupa plastik transparan, sehingga penampilan produk keripik tempe dapat terlihat dengan jelas pada kemasan.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan pada responden konsumen mengenai faktor desain kemasan dengan indikator bentuk dan ukuran kemasan yang sesuai dengan isi kemasan tersebut didapatkan bahwa nilai dari UMKM Putra Ridhlo lebih besar jika dibandingkan dengan UMKM Ones dengan selisih nilai sebesar 2. Nilai 2 didapatkan dari jumlah total nilai indikator kedua dari faktor desain kemasan yang merupakan hasil dari wawancara terhadap responden konsumen sebanyak 40 responden mengenai penilaian konsumen terhadap delapan faktor yang menjadi faktor kompetisi antara UMKM Putra Ridhlo dan UMKM Ones. Hal ini dapat dilihat pada Lampiran 11 dan 12. Pada Gambar 15 dapat dilihat bahwa desain kemasan yang digunakan pada UMKM Putra Ridhlo dan UMKM Ones sesuai dengan isi kemasan karena penggunaan kemasan disesuaikan dengan volume keripik tempe. Kemasan produk keripik tempe dengan berat kemasan 100 gram akan berbeda dengan keripik tempe dengan berat kemasan 200 gram. Kemasan keripik tempe dikemas dengan memenuhi ruangan kemasan, sehingga hanya sedikit menyisakan ruang kosong atau udara pada kemasan yang menyebabkan keripik tempe akan lebih beresiko untuk mudah hancur.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan pada responden konsumen mengenai faktor desain kemasan dengan indikator terdapat informasi produk dalam desain kemasan tersebut didapatkan bahwa nilai dari UMKM Ones lebih besar jika dibandingkan dengan UMKM Putra Ridhlo dengan selisih nilai sebesar 9. Nilai 9 didapatkan dari jumlah total nilai indikator ketiga dari faktor desain kemasan yang merupakan hasil dari wawancara terhadap responden konsumen sebanyak 40 responden mengenai penilaian konsumen terhadap delapan faktor yang menjadi faktor kompetisi antara UMKM Putra Ridhlo dan UMKM Ones. Hal ini dapat dilihat pada Lampiran 11 dan 12. Pada Gambar 6 dapat dilihat bahwa stiker pada kemasan produk UMKM Ones terdapat informasi produk berupa



nama produk, tanggal kadaluwarsa, nomor P-IRT, komposisi produk, berat kemasan dan terdapat tulisan halal. Sedangkan pada kemasan produk UMKM Putra Ridhlo hanya terdapat informasi produk berupa nama produk, tanggal kadaluwarsa dan nomor P-IRT. Dapat disimpulkan bahwa kemasan produk pada UMKM Ones lebih banyak terdapat informasi produk jika dibandingkan dengan UMKM Putra Ridhlo.

g. Merek

Pada atribut merek, indikator pertama yang digunakan yaitu keripik tempe ini merupakan pilihan utama ketika membeli keripik tempe, indikator kedua yaitu keripik tempe ini dapat diingat oleh konsumen dengan baik dan indikator ketiga yaitu produk keripik tempe ini merupakan produk yang berkualitas. Dari kanvas strategi tersebut didapatkan bahwa nilai dari UMKM Putra Ridhlo lebih besar daripada UMKM Ones dengan selisih 0,2.

Tabel 21. Nilai Kanvas Strategi pada Faktor Merek

	Pilihan utama ketika membeli keripik tempe	Indikator		Total Skor	Total Responden	Rata-rata
		Produk dapat diingat oleh konsumen	Produk merupakan produk yang berkualitas			
UMKM Putra Ridhlo	122	110	117	349	40	8,72
UMKM Ones	113	114	120	347		8,67

Pada Tabel 21 Nilai 0,05 didapatkan dari jumlah total nilai ketiga indikator dari faktor merek kemudian diambil rata-rata yang merupakan hasil dari wawancara terhadap responden konsumen sebanyak 40 responden mengenai penilaian konsumen terhadap delapan faktor yang menjadi faktor kompetisi antara UMKM Putra Ridhlo dan UMKM Ones. Hal ini dapat dilihat pada Lampiran 11 dan 12.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan pada responden konsumen mengenai faktor merek dengan indikator keripik tempe ini merupakan pilihan utama ketika membeli keripik tempe tersebut didapatkan bahwa nilai dari UMKM Ones lebih besar jika dibandingkan dengan UMKM Putra Ridhlo dengan selisih nilai sebesar 11. Hal ini dikarenakan responden merupakan konsumen yang

sebelumnya sudah pernah membeli keripik tempe baik di UMKM Putra Ridhlo maupun di UMKM Ones. Nilai 9 didapatkan dari jumlah total nilai indikator pertama dari faktor merek yang merupakan hasil dari wawancara terhadap responden konsumen sebanyak 40 responden mengenai penilaian konsumen terhadap delapan faktor yang menjadi faktor kompetisi antara UMKM Putra Ridhlo dan UMKM Ones. Hal ini dapat dilihat pada Lampiran 11 dan 12.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan pada responden konsumen mengenai faktor merek dengan indikator keripik tempe ini dapat diingat oleh konsumen dengan baik tersebut didapatkan bahwa nilai dari UMKM Ones lebih besar jika dibandingkan dengan UMKM Putra Ridhlo dengan selisih nilai sebesar 4. Nilai 4 didapatkan dari jumlah total nilai indikator kedua dari faktor merek yang merupakan hasil dari wawancara terhadap responden konsumen sebanyak 40 responden mengenai penilaian konsumen terhadap delapan faktor yang menjadi faktor kompetisi antara UMKM Putra Ridhlo dan UMKM Ones. Hal ini dapat dilihat pada Lampiran 11 dan 12. Pada faktor promosi dengan indikator promosi dilakukan secara rutin melalui media elektronik, media cetak dan media sosial bahwa UMKM Ones melakukan promosi melalui media sosial dan media cetak, sedangkan UMKM Putra Ridhlo hanya melakukan promosi melalui media cetak. Sehingga dapat disimpulkan bahwa produk keripik tempe UMKM Ones lebih dapat diingat oleh konsumen dengan baik jika dibandingkan dengan UMKM Putra Ridhlo.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan pada responden konsumen mengenai faktor merek dengan indikator produk keripik tempe ini merupakan produk yang berkualitas tersebut didapatkan bahwa nilai dari UMKM Ones lebih besar jika dibandingkan dengan UMKM Putra Ridhlo dengan selisih nilai sebesar 3. Nilai 3 didapatkan dari jumlah total nilai indikator ketiga dari faktor merek yang merupakan hasil dari wawancara terhadap responden konsumen sebanyak 40 responden mengenai penilaian konsumen terhadap delapan faktor yang menjadi faktor kompetisi antara UMKM Putra Ridhlo dan UMKM Ones. Hal ini dapat dilihat pada Lampiran 11 dan 12. Hal tersebut dapat dilihat pada faktor kualitas produk yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa merek keripik tempe

memiliki kualitas yang dapat dilihat dari segi rasa, tekstur dan warna produk keripik tempe.

h. Lokasi



Gambar 11. Lokasi pada UMKM Putra Ridhlo dan UMKM Ones

Sumber: Dokumentasi peneliti, 2018

Pada atribut lokasi, indikator pertama yang digunakan yaitu lokasi yang dilalui mudah dijangkau sarana transportasi umum, indikator kedua yaitu lokasi dapat dilihat dengan jelas dari jarak pandang normal dan indikator ketiga yaitu daerah sekitar mendukung lokasi penjualan produk keripik tempe. Dari kanvas strategi tersebut didapatkan bahwa nilai dari UMKM Ones lebih besar jika dibandingkan dengan UMKM Putra Ones dengan selisih 0,2.

Tabel 22. Nilai Kanvas Strategi pada Faktor Lokasi

		Indikator		Total Skor	Total Responden	Rata-rata
	Lokasi mudah dijangkau sarana transportasi umum	Lokasi dapat dilihat dengan jelas dari jarak pandang normal	Daerah sekitar mendukung lokasi penjualan produk keripik tempe			
UMKM Putra Ridhlo	93	107	133	333	40	8,32
UMKM Ones	97	107	137	341		8,52

Pada Tabel 22 didapatkan bahwa nilai 0,2 didapatkan dari jumlah total nilai ketiga indikator dari faktor lokasi kemudian diambil rata-rata yang merupakan hasil dari wawancara terhadap responden konsumen sebanyak 40 responden mengenai penilaian konsumen terhadap delapan faktor yang menjadi faktor kompetisi antara

UMKM Putra Ridhlo dan UMKM Ones. Hal ini dapat dilihat pada Lampiran 11 dan 12.

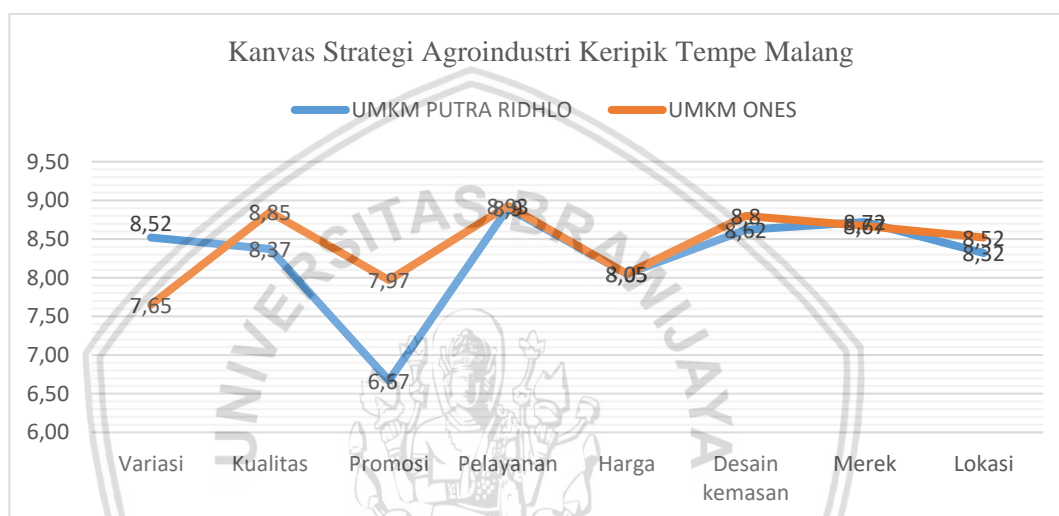
Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan pada responden konsumen mengenai faktor lokasi dengan indikator lokasi yang dilalui mudah dijangkau sarana transportasi umum tersebut didapatkan bahwa nilai dari UMKM Ones lebih besar jika dibandingkan dengan UMKM Putra Ridhlo dengan selisih nilai sebesar 4. Nilai 4 didapatkan dari jumlah total nilai indikator pertama dari faktor lokasi yang merupakan hasil dari wawancara terhadap responden konsumen sebanyak 40 responden mengenai penilaian konsumen terhadap delapan faktor yang menjadi faktor kompetisi antara UMKM Putra Ridhlo dan UMKM Ones. Hal ini dapat dilihat pada Lampiran 11 dan 12. Pada keadaan di lapang diketahui bahwa lokasi UMKM Ones terletak pada lokasi yang lebih dekat dari gapura pintu masuk Kampung Sanan jika dibandingkan dengan UMKM Putra Ridhlo. Kampung Sanan terletak di daerah strategis dan langsung berhubungan dengan jalan raya yang dilewati oleh transportasi umum.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan pada responden konsumen mengenai faktor lokasi dengan indikator lokasi dapat dilihat dengan jelas dari jarak pandang normal tersebut didapatkan bahwa nilai dari UMKM Putra Ridhlo dan UMKM Ones memiliki nilai yang sama. Nilai yang sama didapatkan dari jumlah total nilai indikator kedua dari faktor lokasi yang merupakan hasil dari wawancara terhadap responden konsumen sebanyak 40 responden mengenai penilaian konsumen terhadap delapan faktor yang menjadi faktor kompetisi antara UMKM Putra Ridhlo dan UMKM Ones. Hal ini dapat dilihat pada Lampiran 11 dan 12. Pada Gambar 16 dapat dilihat bahwa pada UMKM Putra Ridhlo dan UMKM Ones terdapat banner yang menunjukkan nama toko, informasi produk serta nomor telepon yang dapat dihubungi.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan pada responden konsumen mengenai faktor lokasi dengan indikator daerah sekitar mendukung lokasi penjualan produk keripik tempe tersebut didapatkan bahwa nilai dari UMKM Ones lebih besar jika dibandingkan dengan UMKM Putra Ridhlo dengan selisih nilai sebesar 4. Nilai 4 didapatkan dari jumlah total nilai indikator ketiga dari faktor lokasi yang merupakan hasil dari wawancara terhadap responden konsumen

sebanyak 40 responden mengenai penilaian konsumen terhadap delapan faktor yang menjadi faktor kompetisi antara UMKM Putra Ridhlo dan UMKM Ones. Hal ini dapat dilihat pada Lampiran 11 dan 12. Pada keadaan di lapang didapatkan bahwa daerah Kampung Sanan merupakan daerah yang banyak menjual keripik tempe dengan rumah-rumah produksi keripik tempe yang juga menjadi pusat pembelian oleh-oleh khas Kota Malang, sehingga UMKM Putra Ridhlo dan UMKM Ones memiliki potensi yang cukup besar karena berada di lokasi Kampung Sanan.

### 1.5.2 Kerangka Kerja Empat Langkah



Gambar 12. Kanvas Strategi UMKM Putra Ridhlo dan UMKM Ones

Sumber: Data Primer, 2018 (Diolah)

Untuk mewujudkan strategi biru melalui inovasi nilai diperlukan kerangka kerja empat langkah digunakan untuk merumuskan faktor-faktor apa saja yang harus dihapuskan, dikurangi, ditingkatkan dan diciptakan pada agroindustri keripik tempe Malang khususnya pada UMKM Putra Ridhlo. Dengan kerangka kerja empat langkah tersebut diharapkan dapat mendorong perusahaan untuk mengupayakan diferensiasi serta dapat menemukan suatu sumber nilai yang dibuat dalam berkompetisi.

#### 1. Faktor-faktor yang harus dihapuskan

Kerangka kerja yang pertama yaitu mempertimbangkan untuk menghilangkan faktor-faktor yang sudah lama menjadi ajang persaingan bagi perusahaan-perusahaan dalam industri (Kim dan Mauborgne, 2015). Indikator faktor yang dihapus adalah faktor-faktor yang memiliki bobot paling rendah diantara faktor-faktor kompetisi lainnya. Sering kali faktor-faktor ini diterima



begitu saja meskipun faktor-faktor tersebut tidak lagi memiliki nilai atau bahkan dapat mengurangi nilai. Berdasarkan kanvas strategi didapatkan hasil bahwa faktor kompetisi pada UMKM Putra Ridhlo yang memiliki nilai rendah dibanding UMKM Ones yaitu faktor kualitas, promosi, pelayanan, harga, desain kemasan dan lokasi. Faktor promosi merupakan faktor terendah diantara faktor tersebut. Berdasarkan kondisi di lapang didapatkan bahwa UMKM Putra Ridhlo melakukan promosi hanya melalui kartu nama sebagai promosi dalam bentuk media cetak, sehingga faktor promosi menjadi faktor terendah dalam kanvas strategi. Maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada faktor yang dihapuskan karena walaupun faktor promosi yang merupakan faktor terendah pada UMKM Putra Ridhlo, namun faktor promosi masih memiliki nilai karena perusahaan masih melakukan promosi penjualan yang tujuannya adalah untuk memperkenalkan produk keripik tempe UMKM Putra Ridhlo ke masyarakat luas agar menciptakan minat untuk membeli keripik tempe.

2. Faktor-faktor yang harus dikurangi

Kerangka kerja yang kedua yaitu menentukan apakah produk atau jasa selama ini dirancang terlalu berlebihan untuk mengikuti persaingan dan memenangnya (Kim dan Mauborgne, 2015). Langkah yang dilakukan yaitu mengurangi faktor-faktor hingga di bawah standar industri. Indikatornya adalah melihat faktor yang berada di atas grafik pesaing. Berdasarkan kanvas strategi didapatkan hasil bahwa faktor kompetisi pada UMKM Putra Ridhlo yang memiliki nilai lebih tinggi dibanding UMKM Ones yaitu faktor variasi dan merek. Faktor variasi merupakan faktor tertinggi dibandingkan dengan faktor merek. Berdasarkan kondisi di lapang didapatkan bahwa UMKM Putra Ridhlo memproduksi variasi produk keripik tempe dengan 23 varian rasa. Dimana dari 23 varian rasa tersebut tidak semuanya diminati secara rata oleh konsumen. Maka dari itu UMKM Putra Ridhlo dapat mengurangi faktor variasi dengan memproduksi variasi yang banyak diminati oleh konsumen.

3. Faktor-faktor yang harus ditingkatkan

Kerangka kerja yang ketiga yaitu meningkatkan faktor yang harus ditingkatkan hingga berada di atas standar industri (Kim dan Mauborgne, 2015). Berdasarkan kanvas strategi didapatkan hasil bahwa nilai faktor



kompetisi pada UMKM Putra Ridhlo yang berada di bawah standar industri yaitu faktor kualitas, pelayanan, harga, desain kemasan dan lokasi. Berdasarkan kondisi di lapang didapatkan bahwa faktor kualitas, pelayanan, harga, desain kemasan dan lokasi pada UMKM Putra Ridhlo memiliki nilai yang lebih rendah dibandingkan dengan nilai faktor pada UMKM Ones yang dapat dilihat dari hasil wawancara yang dilakukan dengan responden konsumen terkait nilai faktor kompetisi yang dimiliki oleh masing-masing UMKM.

Maka dapat disimpulkan bahwa faktor yang ditingkatkan yaitu faktor kualitas, pelayanan, harga, desain kemasan dan lokasi. Faktor selanjutnya yang perlu ditingkatkan yaitu faktor merek karena meskipun faktor tersebut memiliki nilai yang lebih tinggi namun faktor merek perlu ditingkatkan karena tujuan merek adalah untuk menggambarkan nilai yang ditawarkan dan memiliki peranan penting bagi konsumen untuk menetapkan pilihannya. Faktor terakhir yang perlu ditingkatkan yaitu faktor promosi. Faktor promosi pada UMKM Putra Ridhlo memiliki nilai rendah yang perlu ditingkatkan karena faktor promosi masih memiliki nilai dan untuk mendorong konsumen kearah pembelian produk.

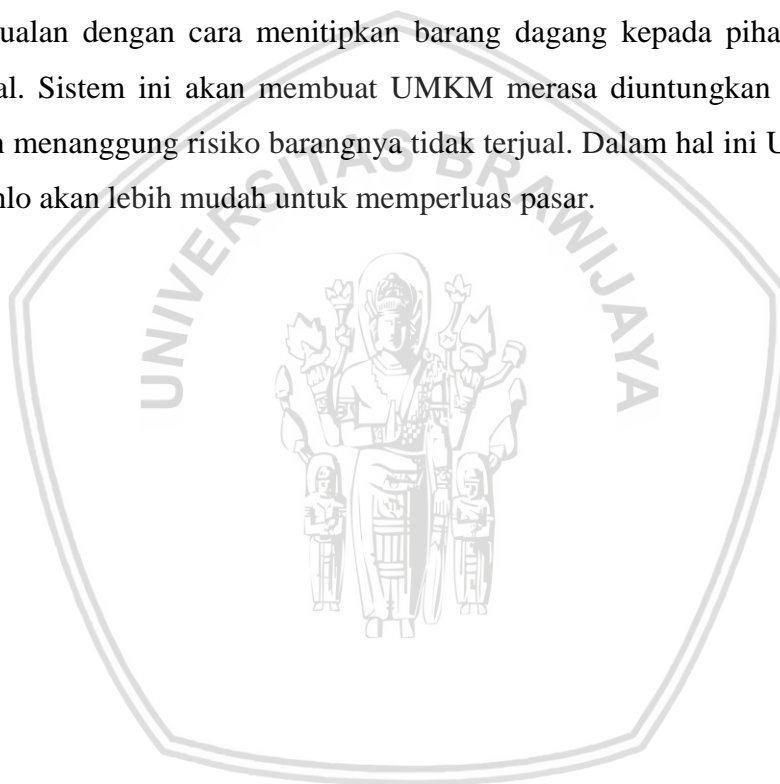
#### 4. Faktor-faktor yang harus diciptakan

Kerangka kerja yang keempat yaitu menemukan sumber nilai yang sepenuhnya baru bagi pembeli dan bertujuan untuk dapat menciptakan permintaan baru (Kim dan Mauborgne, 2015). Indikator faktor-faktor yang diciptakan adalah faktor-faktor yang belum pernah ditawarkan oleh industri. Berdasarkan kanvas strategi didapatkan hasil bahwa faktor kompetisi pada UMKM Putra Ridhlo yang memiliki nilai rendah dibanding UMKM Ones yaitu faktor promosi.

Faktor lain yang dapat diciptakan untuk menunjang faktor promosi yaitu menciptakan faktor slogan. Slogan merupakan kalimat yang menggambarkan visi atau *positioning brand* kepada pasar. Slogan merupakan salah satu ciri strategi yang baik dalam membangun samudera biru. Slogan pada kanvas strategi dapat menunjang faktor-faktor yang lain untuk memperkenalkan dan menjual produk keripik tempe kepada pasar. Sebuah strategi yang unggul

memiliki slogan yang jelas dan memikat (Kim dan Mauborgne, 2015). Sebuah slogan yang bagus tidak hanya menyampaikan pesan secara jelas, tetapi juga mengiklankan produk secara jujur. Slogan yang dapat digunakan oleh UMKM Putra Ridhlo yaitu “Ngemil sehat, keripik Putra Ridhlo pilihannya”. Penggunaan kata ‘sehat’ tersebut dikarenakan kandungan tempe sebagai bahan dasar pembuatan tempe mengandung kandungan gizi yang baik untuk tubuh diantaranya yaitu asam lemak, vitamin, mineral dan antioksidan.

Cara lain yang dapat diciptakan untuk menunjang faktor promosi yaitu melakukan penjualan dengan sistem titip jual yang merupakan suatu jenis penjualan dengan cara menitipkan barang dagang kepada pihak lain untuk dijual. Sistem ini akan membuat UMKM merasa diuntungkan karena tidak akan menanggung risiko barangnya tidak terjual. Dalam hal ini UMKM Putra Ridhlo akan lebih mudah untuk memperluas pasar.



## VI. PENUTUP

### 6.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, berikut ini merupakan kesimpulan penelitian:

1. UMKM Putra Ridhlo memiliki rasio nilai tambah yang tinggi karena nilai produk dari keripik tempe yang dihasilkan nilainya lebih besar dibandingkan dengan harga bahan baku dan sumbangan input lain.
2. Usaha pengolahan keripik tempe pada UMKM Putra Ridhlo memperoleh keuntungan atau layak dikembangkan karena jumlah penerimaan yang didapatkan lebih besar jika dibandingkan dengan biaya yang dikeluarkan.
3. Strategi pengembangan pada UMKM Putra Ridhlo faktor-faktor yang dikurangi yaitu faktor variasi. Faktor yang ditingkatkan yaitu faktor kualitas, promosi, pelayanan, desain kemasan, harga, merek dan lokasi. Faktor yang diciptakan yaitu menciptakan slogan pada UMKM Putra Ridhlo yaitu “Ngemil sehat, keripik Putra Ridhlo pilihannya” serta melakukan penjualan dengan sistem titip jual yang merupakan suatu jenis penjualan dengan cara menitipkan barang dagang kepada pihak lain untuk dijual.

### 6.2 Saran

1. Berdasarkan kesimpulan tersebut, sebaiknya UMKM Putra Ridhlo meningkatkan promosi dengan melakukan promosi secara rutin melalui media cetak, media elektronik maupun media sosial. Selain itu sebaiknya UMKM menciptakan slogan yaitu “Ngemil sehat, keripik Putra Ridhlo pilihannya” agar produk mudah diingat konsumen serta memperluas pasar dengan sistem titip jual untuk mencapai pangsa pasar.
2. Berdasarkan kesimpulan tersebut, sebaiknya peneliti melakukan penelitian untuk menganalisis kinerja dengan perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan pada UMKM Putra Ridhlo dengan menggunakan analisis *balanced scorecard* untuk mengevaluasi hasil kegiatan yang telah dilaksanakan dibandingkan dengan tolak ukur yang telah ditetapkan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arsyad, Lincoln. (2010). *Ekonomi Pembangunan*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN Yogyakarta.
- Asnidar&Asrida. (2017). Analisis Kelayakan Usaha Home Industry Kerupuk Opak Di Desa Paloh Meunasah Dayah Kecamatan Muara Satu Kabupaten Aceh Utara. *Jurnal S. Pertanian*. Vol 1.
- Badan Pusat Statistik, 2018. Data Industri Kota Malang. <https://malangkota.bps.go.id/>
- Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, 2018. Data UMKM Kota Malang. <https://malangkota.go.id/tag/bappeda-kota-malang/>
- Dinas Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah, 2018. Jumlah UMKM dan Tenaga Kerja di Provinsi Jawa Timur. <http://pelakuekonomi.malangkota.go.id/indexUmkm.php>
- Carter, William. K., Usry, Milton. (2006). *Akuntansi Biaya*. Edisi Ketiga belas. Buku Satu. Jakarta: Salemba Empat.
- Departemen Perindustrian dan Perdagangan, 2006. Rencana Induk Pengembangan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah. <http://www.depkop.go.id/>
- Hansen, Mowen, Maryanne. (2006). *Akuntansi Biaya*. Edisi Ketujuh. Jilid 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Hayami, Y., Kawagoe, T., Morooka, Y., & Siregar, M. (1987). *Agricultural Marketing and Processing in Upland Java*. Bogor: The CPGRT Centre.
- Tarigan, Robinson. (2004). *Perencanaan Pembangunan Wilayah*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Kasmir dan Jakfar. (2010). *Studi Kelayakan Bisnis* (2rd ed). Jakarta : Kencana Prenada Media Grup.
- Kim, C.W., & Mauborgne, R. (2005): *Blue Ocean Strategy*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotler, Philip. (2003). *Manajemen Pemasaran* (11rd ed). Jakarta: Indeks kelompok Gramedia.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Prinsip-Prinsip Pemasaran* (12rd ed). Jakarta: Erlangga.
- Kristiyanto, A. (2011). *Penguatan Kebijakan Publik Usaha Pengentasan Kemiskinan Melalui Pengembangan Industri Mikro*. *Jurnal Ekonomi Pembangunan*. Vol 12 Nomor 2.
- Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia (2015). *Profil Bisnis Usaha Mikro, Kecil dan Menengah*. Jakarta.
- Makki, M.F. (2001). *Nilai Tambah Agroindustri pada Sistem Agribisnis Kedelai di Kalimantan Selatan*. *Jurnal Agro Ekonomika*. Vol. VI. No. 1.
- Manullang, K. (1990). *Pengukuran Produktivitas dengan Metode Nilai Tambah*. Jakarta: Pusat Produktivitas Nasional.
- Pearce, J.A., & Robinson, R.B. (2008). *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi & Pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Porter, M. (2007). *Strategi Bersaing (competitive strategy)*. Tangerang: Kharisma Publishing Group.
- Sarwono, B. (2007). *Membuat Tempe dan Oncom*. Jakarta: Penebar Swadaya.

- Saputra,A., Maharani, E.,&Muwardi, D. (2016). *Analisis Usaha Agroindustri Tahu (Studi Kasus pada Usaha Agroindustri Tahu Bapak Warnok di Desa Kuok Kecamatan Kuok Kabupaten Kampar)*. Jom Faperta UR. Vol 3 no 2.
- Soekartawi. (2002). *Analisis Usahatani*. Jakarta: UI Press.
- Soekartawi. (2005). *Agribisnis Teori dan Aplikasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo.
- Subagyo, A. (2008). *Studi Kelayakan Teori dan Aplikasi*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Suprapti, M. L. (2003). *Pembuatan Tempe*. Yogyakarta: Kanisius.
- Supriyati&Suryani,E. (2006). *Peranan, peluang dan Kendala Pengembangan Agroindustri di Indonesia*. Forum Penelitian Agro Ekonomi 25 (2): 92–106.
- Suryana, A. (2005). *Arah, Strategi dan Program Pembangunan Pertanian 2005-2009*. Jakarta: Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian.
- Robinson, T. (2004). *Perencanaan Pembangunan Wilayah*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Radiyati,T. (1990). *Kerupuk keripik*. Subang : BPTTG Puslitbang Fisika Terapan-LIPI.
- Undang-Undang No. 5 Tahun 1984. (1984). *Perindustrian*.
- Undang-Undang No. 20 tahun 2008. (2008). *Usaha Mikro, Kecil dan Menengah*.
- Widowati, S., Erliana, G.,& Antarlina,S.S.,(2009). *Varietas Unggul Kedelai untuk Bahan Baku Industri Pangan*. Jurnal Litbang Pertanian. 28 (3). Malang: Balai Penelitian Kacang-kacangan dan Umbi-umbian.
- Wilkinson, J.&Rocha, R. (2008). *AgroIndustry Trend, Patterns, and Development Impact. Proceedings of Global Agroindustries Forum*. New Delhi.



# LAMPIRAN





LAMPIRAN 1. Data Responden Konsumen pada UMKM Putra Ridhlo dan UMKM Ones

No.	Jenis kelamin	Usia	Pendidikan Terakhir	Pekerjaan	Pendapatan	Motivasi Mengonsumsi Keripik Tempe	Rasa yang disukai	Pengetahuan membeli/mengonsumsi keripik tempe
1	P	46	SMA	Pegawai swasta	800.000	Untuk oleh – oleh	Original	Dari toko
2	P	21	SMA	Mahasiswa	1.500.000	Rasanya enak dan gurih	Lada hitam	Dari orang lain/teman/keluarga
3	L	43	SMA	Pegawai swasta	1.000.000	Terdiri dari berbagai Untuk oleh – oleh	Original	Dari toko
4	P	40	SD	Wiraswasta	650.000	Rasanya enak dan gurih	Balado	Dari orang lain/teman/keluarga
5	P	41	SMA	Mahasiswa	2.500.000	Untuk oleh – oleh	Balado	Dari orang lain/teman/keluarga
6	P	22	SMA	Mahasiswa	2.000.000	Rasanya enak dan gurih	Balado	Dari orang lain/teman/keluarga
7	P	42	SMA	Pegawai swasta	1.500.000	Untuk oleh – oleh	Keju dan balado	Dari orang lain/teman/keluarga
8	P	45	SMA	Wiraswasta	1.750.000	Untuk oleh – oleh	Lada hitam	Dari toko
9	L	31	Diploma	Wiraswasta	3.500.000	Untuk oleh – oleh	Keju dan lada hitam	Dari orang lain/teman/keluarga
10	P	42	SMA	Pegawai swasta	2.000.000	Untuk oleh – oleh	Balado	Dari orang lain/teman/keluarga
11	P	21	SMA	Mahasiswa	2.000.000	Sekedar mencoba	Balado	Dari toko
12	L	31	SMA	Pegawai swasta	4.000.000	Sekedar mencoba	Balado	Dari orang lain/teman/keluarga
13	L	21	SMA	Mahasiswa	1.700.000	Sekedar mencoba	Balado	Dari toko
14	P	19	SMA	Mahasiswa	1.000.000	Rasanya enak dan gurih	Original	Dari orang lain/teman/keluarga
15	P	20	SMA	Mahasiswa	1.500.000	Rasanya enak dan gurih	Balado	Dari toko
16	P	21	SMA	Mahasiswa	2.000.000	Rasanya enak dan gurih	Balado	Dari orang lain/teman/keluarga

17	P	30	SMA	Pegawai swasta	3.750.000	Lokasi mudah dijangkau	Balado	Dari orang lain/teman/keluarga
18	L	31	SMA	Pegawai swasta	3.000.000	Sekedar mencoba	Original	Dari toko
19	P	21	SMA	Mahasiswa	1.500.000	Rasanya enak dan gurih	Balado	Dari orang lain/teman/keluarga
20	P	31	SMA	Pegawai swasta	2.500.000	Rasanya enak dan gurih	Jagung bakar	Dari orang lain/teman/keluarga
21	P	20	SMA	Mahasiswa	1.200.000	Sekedar mencoba	Balado	Dari orang lain/teman/keluarga
22	P	21	SMA	Mahasiswa	2.000.000	Untuk oleh-oleh	Balado	Dari toko
23	P	41	SD	Pegawai swasta	750.000	Untuk oleh – oleh	Balado	Dari orang lain/teman/keluarga
24	P	22	SMA	Mahasiswa	1.500.000	Sekedar mencoba	Keju	Dari toko
25	L	31	S1	Wiraswasta	2.000.000	Dijual kembali	Balado	Dari orang lain/teman/keluarga
26	P	46	S1	Pegawai swasta	3.000.000	Untuk oleh – oleh	Balado	Dari toko
27	L	50	S1	Wiraswasta	4.000.000	Rasanya enak dan gurih	Balado	Dari orang lain/teman/keluarga
28	L	34	SMA	Pegawai swasta	3.000.000	Terdiri dari berbagai macam varian rasa	Balado	Dari orang lain/teman/keluarga
29	L	43	SMP	Pegawai swasta	850.000	Untuk oleh – oleh	Balado	Dari orang lain/teman/keluarga
30	L	31	SMP	Pegawai swasta	750.000	Rasanya enak dan gurih	Rumput laut	Dari orang lain/teman/keluarga
31	L	45	SMP	Wiraswasta	600.000	Untuk oleh – oleh	Keju dan pedas manis	Dari toko
32	P	60	SMA	Wiraswasta	2.000.000	Untuk oleh – oleh	Original	Dari toko
33	L	31	S1	Wiraswasta	500.000	Rasanya enak dan gurih	Original	Dari orang lain/teman/keluarga
34	P	41	SMA	Pegawai swasta	3.250.000	Untuk oleh – oleh	Balado	Dari orang lain/teman/keluarga
35	L	40	S1	Pegawai negeri sipil	4.000.000	Untuk oleh – oleh	Original	Dari orang lain/teman/keluarga
36	L	48	SMP	Wiraswasta	700.000	Untuk oleh – oleh	Original	Dari orang lain/teman/keluarga
37	L	47	SMA	Pegawai swasta	1.500.000	Untuk oleh – oleh	Pedas manis	Dari orang lain/teman/keluarga
38	L	49	S1	Pegawai swasta	3.500.000	Untuk oleh – oleh	Original	Dari orang lain/teman/keluarga

39	L	42	S1	Wiraswasta	2.750.000	Untuk oleh – oleh	Balado	Dari orang lain/teman/keluarga
40	L	37	SMA	Wiraswasta	2.500.000	Terdiri dari berbagai macam varian rasa	Balado	Dari toko



## LAMPIRAN 2. Bahan Baku Keripik Tempe pada UMKM Putra Ridhlo

No	Bahan baku	Jumlah (Unit) A	Satuan	Harga (Rp) B	Jumlah Harga (Rp) $C=A*B$
1.	Tempe	120	Kg	5.375	645.000
<b>Total per bulan (26 kali produksi)</b>		<b>3.120</b>	<b>Kg</b>		<b>16.770.000</b>

LAMPIRAN 3. Hasil Produksi Keripik Tempe pada UMKM Putra Ridhlo

No.	Berat Kemasan A	Satuan B	Jumlah (Unit) C	Harga per Unit (Rp) D	Jumlah Harga (Rp) E= C*D	Jumlah (kg) F=(A*C)/1000	Harga Rata2 per kg G=E/F
1.	100	gram	1.250	3.500	4.375.000	125	
2.	200	gram	50	6.000	300.000	10	
<b>Total satu kali produksi</b>			<b>1.300</b>		<b>4.675.000</b>	<b>135</b>	<b>34.630</b>
<b>Total per bulan (26 kali produksi)</b>			<b>33.800</b>		<b>121.550.000</b>	<b>3.510</b>	

## LAMPIRAN 4. Biaya Tenaga Kerja pada UMKM Putra Ridhlo

No.	Jenis TK	Jumlah Orang A	Jumlah jam kerja/hari B	Upah (Rp) per orang C	HOK $D=(A*B*1)/8$	Total Upah $E=A*C$
1.	Pemotongan	3	5	$((120/A)/8)*15.000=75.000$	$(3*5*1)/8=1,88$	225.000
2.	Penggorengan	3	6	$((120/A)/8)*15.000=75.000$	$(3*6*1)/8=2,25$	225.000
3.	Pengemasan	5	4	$((1.300/A)*250)=65.000$	$(5*4*1)/8=2,5$	325.000
<b>Total satu kali produksi</b>		<b>11</b>	<b>15</b>		<b>6,62</b>	<b>775.000</b>
<b>Total per bulan (26 kali produksi)</b>						<b>20.150.000</b>



## LAMPIRAN 5. Biaya Sumbangan Input Lain pada UMKM Putra Ridhlo

No.	Bahan	Jumlah (Unit) A	Satuan	Harga (Rp/Satuan) B	Jumlah Total (Rp) C=A*B
<b>Biaya kemasan</b>					
1.	Plastik	1.300	lembar	250	325.000,00
2.	Stiker merek	1.300	lembar	100	130.000,00
<b>Biaya penolong</b>					
3.	Garam	1	kg	15.000	15.000,00
4.	Bawang putih	1	kg	30.000	30.000,00
5.	Kemiri	1	kg	35.000	35.000,00
6.	Ketumbar	0,25	kg	35.000	8.750,00
7.	Penyedap rasa	1	kg	15.000	15.000,00
8.	Tepung	50	kg	10.000	500.000,00
9.	Telur	1,5	kg	20.000	30.000,00
10.	Jeruk purut	1	kg	15.000	15.000,00
11.	Minyak goreng	20	liter	18.000	360.000,00
12.	Gas elpiji	10	liter	18.000	180.000,00
13.	Bumbu Rasa	0,5	kg	30.000	15.000,00
13.	Beban air				3.333,33
14.	Pajak bangunan				5.000,00
<b>Biaya Penyusutan</b>					
15.	Peralatan				2.183,00
<b>Total satu kali produksi</b>					<b>1.669.266,33</b>
<b>Total per bulan (26 kali produksi)</b>					<b>43.400.924,67</b>

## LAMPIRAN 6. R/C Ratio pada UMKM Putra Ridhlo

## Biaya tetap

Biaya penyusutan	65.490,00
Pajak bangunan	150.000,00
Beban air	100.000,00
Biaya tenaga kerja	20.150.000,00
<b>Total per bulan (26 kali produksi)</b>	<b>20.465.490,00</b>

## Biaya variabel

Biaya bahan baku	16.770.000,00
Biaya sumbangan input lain (kecuali beban air, beban pajak bangunan dan penyusutan)	43.127.500,00
<b>Total per bulan (26 kali produksi)</b>	<b>59.897.500,00</b>

## Biaya total

Biaya tetap	20.465.490,00
Biaya variabel	59.897.500,00
<b>Total per bulan (26 kali produksi)</b>	<b>80.362.990,00</b>

## R/C Ratio

Biaya penerimaan (TR)	121.550.000,00
Biaya total (TC)	80.362.990,00
<b>R/C Ratio</b>	<b>1,51</b>

## LAMPIRAN 7. BEP Unit dan BEP Rupiah pada UMKM Putra Ridhlo

a. Biaya Tetap pada UMKM Putra Ridhlo dengan Kemasan 100 gram dan 200 gram

No	Uraian	Satuan		Harga Satuan	Jumlah	Umur Ekonomis (th)	Nilai Akhir (10%)	Penyusutan (per th)	Penyusutan (per bln)	Penyusutan (per hari)
		A		B	C=A*B	D	E=0,1*C	F=(C-E)/D	G	H
1	Pisau	5	buah	150.000	750.000	5	75.000	135.000	11.250,00	375,00
2	Baskom	4	buah	15.000	60.000	5	6.000	10.800	900,00	30,00
3	Wajan	8	buah	100.000	800.000	5	80.000	144.000	12.000,00	400,00
4	Panci	8	buah	30.000	240.000	5	24.000	43.200	3.600,00	120,00
5	Kompore	8	buah	400.000	3.200.000	10	320.000	288.000	24.000,00	800,00
6	Spatula	3	buah	15.000	45.000	5	4.500	8.100	675,00	22,50
7	Serok	6	buah	16.000	96.000	5	9.600	17.280	1.440,00	48,00
8	Tong keripik	10	buah	70.000	700.000	10	70.000	63.000	5.250,00	175,00
9	Timbangan	5	buah	85.000	425.000	5	42.500	76.500	6.375,00	212,50
10	Pajak bangunan				150.000				150.000,00	5.000,00
11	Air				100.000				100.000,00	3.333,33
12	Tenaga kerja				775.000				20.150.000,00	775.000,00
<b>Total</b>					7.341.000			785.880	20.465.490,00	785.516,33

Biaya Tetap per bulan pada UMKM Putra Ridhlo dengan Kemasan 100 gram =  $(125/135) / 20.465.490,00$   
= 18.949.527,78

Biaya Tetap per bulan pada UMKM Putra Ridhlo dengan Kemasan 200 gram =  $(10/135) / 20.465.490,00$   
= 1.515.962,00



## b. Biaya Variabel pada UMKM Putra Ridhlo dengan Kemasan 100 gram

No.	Bahan	Jumlah (Unit) satu kali produksi	Jumlah (unit) pada kemasan 100 gram	Satuan	Harga (Rp/Satuan)	Total per hari (Rp)	Total per bulan (Rp)
		A	B		C	D=B*C	E=D*26
1	Tempe	120	111,11	kg	5.375	597.222,22	15.527.777,78
2	Garam	1	0,93	kg	15.000	13.888,89	361.111,11
3	Bawang putih	1	0,93	kg	30.000	27.777,78	722.222,22
4	Kemiri	1	0,93	kg	35.000	32.407,41	842.592,59
5	Ketumbar	0,25	0,23	kg	35.000	8.101,85	210.648,14
6	Penyedap rasa	1	0,93	kg	15.000	13.888,89	361.111,11
7	Tepung	50	46,30	kg	10.000	462.962,96	12.037.037,04
8	Telur	1,5	1,39	kg	20.000	27.777,78	722.222,22
9	Jeruk purut	1	0,93	kg	15.000	13.888,89	361.111,11
10	Minyak goreng	20	18,52	liter	18.000	333.333,33	8.666.666,66
11	Gas elpiji	10	9,26	liter	18.000	166.666,67	4.333.333,33
12	Bumbu rasa	0,5	0,46	kg	30.000	13.888,89	361.111,11
13	Label kemasan	1.300	1.250,00	lembar	100	125.000,00	3.250.000,00
14	Plastik kemasan	1.300	1.250,00	lembar	250	312.500,00	8.125.000,00
<b>Total</b>						2.149.305,56	55.881.944,44

## c. Biaya Variabel pada UMKM Putra Ridhlo dengan Kemasan 200 gram

No.	Bahan	Jumlah (Unit) satu kali produksi	Jumlah (unit) pada kemasan 200 gram	Satuan	Harga (Rp/Satuan)	Total per hari (Rp)	Total per bulan (Rp)
		A	B		C	D=B*C	E=D*26
1	Tempe	120	8,89	kg	5.375	47.777,78	1.242.222,22
2	Garam	1	0,07	kg	15.000	1.111,11	28.888,88
3	Bawang putih	1	0,07	kg	30.000	2.222,22	57.777,77
4	Kemiri	1	0,07	kg	35.000	2.592,59	67.407,40
5	Ketumbar	0,25	0,02	kg	35.000	648,15	16.851,85
6	Penyedap rasa	1	0,07	kg	15.000	1.111,11	28.888,88
7	Tepung	50	3,70	kg	10.000	37.037,04	962.962,96
8	Telur	1,5	0,11	kg	20.000	2.222,22	57.777,77
9	Jeruk purut	1	0,07	kg	15.000	1.111,11	28.888,88
10	Minyak goreng	20	1,48	liter	18.000	26.666,67	693.333,33
11	Gas elpiji	10	0,74	liter	18.000	13.333,33	346.666,66
12	Bumbu rasa	0,5	0,04	kg	30.000	1.111,11	28.888,88
13	Label kemasan	1300	50,00	lembar	100	5.000,00	130.000,00
14	Plastik kemasan	1300	50,00	lembar	250	12.500,00	325.000,00
<b>Total</b>						154.444,44	4.015.555,55



Keterangan	Unit(satu kali produksi)	Unit(satu bulan)	Harga	Total penjualan	FC	VC total	VC per unit
	A	B=A*26	C	D=B*C	E	F	G=E/A
100 gram	1.250	32.500	3.500,00	113.750.000,00	18.949.527,78	55.881.944,44	1.719,44
200 gram	50	1.300	6.000,00	7.800.000,00	1.515.962,22	4.015.555,56	3.088,89
Total	1.300	33.800		121.550.000,00	20.465.490,00	59.897.500,00	4.808,33

BEP Rupiah

Keterangan	100 gram	200 gram	Total
Penjualan	(32.500*3.500,00)= 113.750.000,00	(1.300*6.000,00)= 7.800.000,00	121.550.000,00
FC			20.465.490,00
VC	55.881.944,44	4.015.555,56	59.897.500,00

$$\begin{aligned}
 \text{BEP Rupiah} &= \text{FC} / (1 - (\text{TV} / \text{S})) \\
 &= 20.465.490,00 / (1 - (59.897.500,00 / 121.550.000,00)) \\
 &= 40.348.409,38
 \end{aligned}$$

## BEP Unit

Keterangan	Unit penjualan(satu bulan)	Perbandingan penjualan	Contribution margin per unit	Perbandingan rata-rata	Total Perbandingan rata-rata
	A	B=A/Total unit	C=(Harga per unit)-(VC 100 gram/unit)	D=B*C	E=ΣD
100 gram	32.500	0,96	1.780,56	1.712,07	1.824,04
200 gram	1.300	0,04	2.911,11	111,97	

Keterangan	(Perbandingan penjualan)*(TFC/Total perbandingan)
BEP Unit 100 gram	$(0,96 * (20.465.490,00 / 1.824,04)) = 10.788,34$
BEP Unit 200 gram	$(0,04 * (20.465.490,00 / 1.824,04)) = 431,53$

## LAMPIRAN 8. Uji Cochran Q Test

⊞ NPAR TESTS

⊞ NPAR TESTS

Frequencies

	Value	
	Success (1)	Failure (0)
Var0001	36	4
Var0002	38	2
Var0003	37	3
Var0004	40	0
Var0005	38	2
Var0006	37	3
Var0007	36	4
Var0008	37	3
Var0009	40	0
Var0010	40	0
Var0011	37	3
Var0012	37	3
Var0013	40	0
Var0014	37	3
Var0015	40	0
Var0016	39	1
Var0017	37	3
Var0018	36	4
Var0019	36	4
Var0020	36	4
Var0021	38	2
Var0022	40	0
Var0023	37	3
Var0024	40	0

Test Statistics

N	40
Cochran's Q	28.13
df	23
Asymp. Sig.	.211

LAMPIRAN 9. Tabel Hasil Kuesioner Responden Konsumen pada UMKM Putra Ridhlo dengan Uji Validitas

No.	Variasi				Kualitas			
	Indikator 1	Indikator 2	Indikator 3	Total Skor	Indikator 1	Indikator 2	Indikator 3	Total Skor
1.	3	4	4	11	4	2	3	9
2.	1	3	3	7	2	2	1	5
3.	3	3	1	7	1	3	3	7
4.	4	4	4	12	4	3	4	11
5.	3	2	3	8	3	1	3	7
6.	3	3	3	9	3	3	2	8
7.	4	1	4	9	4	2	4	10
8.	4	4	2	10	1	3	2	6
9.	3	3	1	7	4	3	3	10
10.	1	1	4	6	3	4	1	8
11.	3	3	3	9	4	3	3	10
12.	4	2	4	10	3	1	2	6
13.	2	4	2	8	4	2	3	9
14.	3	3	3	9	2	4	4	10
15.	4	2	1	7	3	4	1	8
16.	3	3	3	9	4	3	3	10
17.	3	2	4	9	3	1	2	6
18.	3	4	1	8	4	3	3	10
19.	4	3	2	9	1	3	3	7
20.	2	3	4	9	4	4	4	12
21.	3	4	3	10	3	1	1	5

22.	4	2	2	8	4	3	3	10
23.	3	3	2	8	3	3	3	9
24.	4	3	1	8	4	2	1	7
25.	1	4	4	9	1	4	4	9
26.	3	1	2	6	1	3	3	7
27.	3	4	3	10	3	4	1	8
28.	2	2	4	8	4	1	3	8
29.	3	3	2	8	1	3	3	7
30.	4	4	3	11	4	4	3	11
31.	4	4	4	12	3	4	1	8
32.	3	1	1	5	4	3	2	9
33.	4	3	3	10	2	3	4	9
34.	3	3	3	9	3	4	3	10
35.	4	2	1	7	4	2	2	8
36.	1	4	4	9	3	3	2	8
37.	1	3	3	7	4	3	1	8
38.	3	4	1	8	1	1	4	6
39.	4	1	3	8	3	3	3	9
40.	1	3	3	7	4	2	4	10
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>115</b>	<b>108</b>	<b>341</b>	<b>120</b>	<b>110</b>	<b>105</b>	<b>335</b>
<b>Rata-rata</b>				<b>8,52</b>				<b>8,37</b>

No.	Promosi				Pelayanan			
	Indikator 1	Indikator 2	Indikator 3	Total Skor	Indikator 1	Indikator 2	Indikator 3	Total Skor
1.	1	3	2	6	4	3	4	11
2.	2	2	1	5	3	4	3	10
3.	2	4	4	10	4	4	2	10
4.	1	3	2	6	2	3	4	9
5.	2	2	1	5	3	3	3	9
6.	2	1	3	6	1	1	2	4
7.	1	4	2	7	2	4	1	7
8.	2	3	2	7	4	2	3	9
9.	3	2	1	6	3	4	4	11
10.	1	4	4	9	2	3	1	6
11.	2	2	2	6	3	2	3	8
12.	1	1	1	3	1	3	3	7
13.	4	1	3	8	2	2	2	6
14.	1	4	1	6	4	4	4	12
15.	2	3	2	7	4	2	4	10
16.	3	1	3	7	3	1	2	6
17.	1	2	2	5	3	3	3	9
18.	2	3	1	6	4	4	4	12
19.	3	2	3	8	2	3	3	8
20.	4	3	2	9	4	4	1	9
21.	3	4	1	8	3	1	2	6
22.	2	2	4	8	4	3	4	11



23.	2	4	2	8	1	2	2	5
24.	1	2	2	5	3	3	3	9
25.	4	4	1	9	4	4	4	12
26.	3	2	3	8	2	1	3	6
27.	2	4	2	8	4	3	3	10
28.	1	2	2	5	3	4	4	11
29.	1	1	1	3	3	4	2	9
30.	2	3	4	9	4	4	3	11
31.	1	4	4	9	3	3	3	9
32.	2	2	2	6	1	1	2	4
33.	1	1	1	3	2	4	3	9
34.	4	1	3	8	4	2	3	9
35.	1	4	1	6	3	4	4	11
36.	2	2	1	5	3	4	2	9
37.	2	4	4	10	3	3	3	9
38.	1	3	2	6	4	4	4	12
39.	2	2	1	5	4	3	3	10
40.	2	1	3	6	4	4	3	11
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>102</b>	<b>86</b>	<b>267</b>	<b>120</b>	<b>120</b>	<b>116</b>	<b>356</b>
<b>Rata-rata</b>				<b>6,67</b>				<b>8,9</b>

No.	Harga				Desain Kemasan			
	Indikator 1	Indikator 2	Indikator 3	Total Skor	Indikator 1	Indikator 2	Indikator 3	Total Skor
1.	3	4	4	11	3	3	2	8
2.	4	2	1	7	4	4	4	12
3.	2	1	4	7	1	1	1	3
4.	4	2	2	8	3	4	2	9
5.	1	3	4	8	3	2	2	7
6.	3	3	2	8	2	3	3	8
7.	4	4	4	12	1	4	4	9
8.	4	2	3	9	3	3	3	9
9.	3	4	1	8	4	4	4	12
10.	2	2	2	6	4	4	1	9
11.	4	1	3	8	3	3	3	9
12.	4	4	1	9	3	3	2	8
13.	3	3	4	10	2	3	3	8
14.	1	4	2	7	4	4	4	12
15.	4	4	3	11	3	4	1	8
16.	3	3	1	7	4	3	3	10
17.	3	3	3	9	4	3	3	10
18.	1	4	2	7	1	1	4	6
19.	3	1	1	5	3	3	4	10
20.	2	2	4	8	3	3	1	7
21.	3	3	2	8	3	4	3	10
22.	2	1	2	5	2	3	3	8

23.	4	4	1	9	3	2	2	7
24.	3	3	4	10	4	3	3	10
25.	1	4	1	6	4	4	1	9
26.	4	3	4	11	3	3	3	9
27.	3	1	2	6	1	1	3	5
28.	4	4	1	9	3	3	1	7
29.	3	2	2	7	4	3	4	11
30.	1	3	3	7	3	3	4	10
31.	3	3	1	7	3	3	3	9
32.	3	3	3	9	3	3	2	8
33.	1	4	2	7	2	3	3	8
34.	3	1	1	5	4	4	4	12
35.	2	2	4	8	3	4	1	8
36.	4	4	4	12	3	3	2	8
37.	4	2	3	9	4	4	4	12
38.	3	4	1	8	1	1	1	3
39.	2	2	2	6	3	4	4	11
40.	4	1	3	8	3	2	1	6
<b>Total</b>	<b>115</b>	<b>110</b>	<b>97</b>	<b>322</b>	<b>117</b>	<b>122</b>	<b>106</b>	<b>345</b>
<b>Rata-rata</b>				<b>8,05</b>				<b>8,62</b>

No.	Merek				Lokasi			
	Indikator 1	Indikator 2	Indikator 3	Total Skor	Indikator 1	Indikator 2	Indikator 3	Total Skor
1.	4	4	3	11	1	4	3	8
2.	4	3	4	11	2	3	4	9
3.	3	4	2	9	1	4	4	9
4.	4	3	4	11	2	2	3	7
5.	3	3	3	9	2	1	3	6
6.	4	2	1	7	4	4	4	12
7.	2	3	4	9	2	3	4	9
8.	4	4	3	11	3	1	3	7
9.	3	3	1	7	2	4	4	10
10.	4	4	4	12	1	2	3	6
11.	1	1	3	5	4	3	3	10
12.	2	3	2	7	2	1	4	7
13.	4	2	3	9	1	3	4	8
14.	2	4	4	10	4	4	3	11
15.	3	3	2	8	2	3	4	9
16.	2	2	3	7	1	1	4	6
17.	4	3	4	11	4	3	3	10
18.	4	3	3	10	3	2	2	7
19.	3	3	4	10	2	3	3	8
20.	1	4	3	8	2	4	4	10
21.	2	1	2	5	4	3	3	10
22.	4	2	3	9	1	2	3	6

23.	3	3	1	7	2	2	3	7
24.	4	3	3	10	1	3	1	5
25.	3	4	4	11	3	4	4	11
26.	2	2	3	7	1	3	4	8
27.	1	4	2	7	2	1	3	6
28.	4	3	4	11	4	3	4	11
29.	2	1	3	6	2	3	3	8
30.	3	3	3	9	2	1	4	7
31.	3	3	1	7	3	2	2	7
32.	4	4	4	12	2	3	3	8
33.	1	1	2	4	2	4	4	10
34.	2	3	2	7	4	3	3	10
35.	4	2	3	9	1	2	3	6
36.	3	4	2	9	4	4	4	12
37.	2	2	3	7	2	3	4	9
38.	4	3	4	11	3	1	3	7
39.	4	3	4	11	4	3	3	10
40.	3	3	4	10	1	2	3	6
<b>Total</b>	<b>122</b>	<b>110</b>	<b>117</b>	<b>349</b>	<b>93</b>	<b>107</b>	<b>133</b>	<b>333</b>
<b>Rata-rata</b>				<b>8,72</b>				<b>8,32</b>

LAMPIRAN 10. Tabel Hasil Kuesioner Responden Konsumen pada UMKM Ones dengan Uji Validitas

No.	Variasi				Kualitas			
	Indikator 1	Indikator 2	Indikator 3	Total Skor	Indikator 1	Indikator 2	Indikator 3	Total Skor
1.	2	2	2	6	4	3	1	8
2.	3	3	1	7	3	4	3	10
3.	2	4	3	9	1	2	3	6
4.	4	1	2	7	4	4	4	12
5.	2	3	3	8	3	3	3	9
6.	4	3	1	8	4	1	1	6
7.	3	1	2	6	3	4	3	10
8.	4	4	3	11	4	3	3	10
9.	3	3	2	8	3	4	2	9
10.	1	1	1	3	2	4	3	9
11.	3	3	2	8	3	3	4	10
12.	3	2	3	8	4	2	3	9
13.	2	2	1	5	3	1	2	6
14.	4	4	2	10	4	3	3	10
15.	1	2	4	7	1	4	4	9
16.	1	3	3	7	4	1	1	6
17.	3	2	4	9	4	4	2	10
18.	2	1	3	6	3	3	3	9
19.	4	4	1	9	1	2	3	6
20.	1	2	2	5	3	4	4	11
21.	4	1	3	8	3	3	4	10



22.	2	3	1	6	2	4	1	7
23.	1	3	4	8	4	2	3	9
24.	3	4	1	8	1	4	3	8
25.	2	2	4	8	3	3	3	9
26.	4	4	3	11	4	4	2	10
27.	3	2	3	8	3	4	4	11
28.	4	1	3	8	4	1	3	8
29.	2	4	4	10	1	3	4	8
30.	1	3	3	7	4	4	3	11
31.	4	4	2	10	3	4	3	10
32.	1	2	4	7	4	3	3	10
33.	1	3	3	7	3	4	2	9
34.	3	2	4	9	2	4	1	7
35.	2	1	3	6	4	2	3	9
36.	2	4	3	9	3	4	3	10
37.	4	1	2	7	1	2	3	6
38.	2	3	3	8	4	4	4	12
39.	4	3	1	8	2	4	3	9
40.	3	1	2	6	1	2	3	6
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>101</b>	<b>101</b>	<b>306</b>	<b>117</b>	<b>124</b>	<b>113</b>	<b>354</b>
<b>Rata-rata</b>				<b>7,65</b>				<b>8,85</b>

No.	Promosi				Pelayanan			
	Indikator 1	Indikator 2	Indikator 3	Total Skor	Indikator 1	Indikator 2	Indikator 3	Total Skor
1.	4	4	2	10	2	1	3	6
2.	2	3	1	6	3	3	4	10
3.	3	3	3	9	4	4	2	10
4.	4	4	2	10	2	3	4	9
5.	3	3	1	7	3	4	4	11
6.	1	3	2	6	4	2	3	9
7.	3	2	4	9	2	1	3	6
8.	2	1	2	5	4	3	4	11
9.	4	4	2	10	2	2	4	8
10.	3	3	4	10	3	3	2	8
11.	4	4	1	9	4	4	3	11
12.	1	4	3	8	1	4	4	9
13.	2	3	2	7	3	1	2	6
14.	4	2	3	9	3	3	3	9
15.	3	3	4	10	4	4	1	9
16.	2	4	3	9	3	3	1	7
17.	3	1	2	6	4	2	1	7
18.	2	2	3	7	1	4	2	7
19.	1	1	1	3	4	1	3	8
20.	4	3	4	11	3	3	3	9
21.	3	3	3	9	2	4	1	7
22.	1	4	4	9	4	3	4	11

23.	3	4	3	10	3	4	2	9
24.	2	1	1	4	4	4	4	12
25.	4	3	2	9	4	3	3	10
26.	3	3	3	9	4	4	4	12
27.	2	2	2	6	3	4	3	10
28.	3	4	3	10	4	3	4	11
29.	1	2	2	5	2	4	4	10
30.	3	1	1	5	4	3	3	10
31.	3	1	2	6	2	3	4	9
32.	2	2	3	7	1	3	3	7
33.	1	4	4	9	3	2	4	9
34.	3	4	3	10	1	2	4	7
35.	3	3	3	9	4	3	3	10
36.	4	4	2	10	4	2	4	10
37.	3	3	3	9	3	3	3	9
38.	1	4	4	9	3	4	1	8
39.	3	3	1	7	2	2	2	6
40.	1	3	2	6	4	3	3	10
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>115</b>	<b>100</b>	<b>319</b>	<b>120</b>	<b>118</b>	<b>119</b>	<b>357</b>
<b>Rata-rata</b>				<b>7,97</b>				<b>8,92</b>

No.	Harga				Desain kemasan			
	Indikator 1	Indikator 2	Indikator 3	Total Skor	Indikator 1	Indikator 2	Indikator 3	Total Skor
1.	3	3	2	8	3	4	3	10
2.	1	2	1	4	4	4	3	11
3.	3	4	2	9	3	3	4	10
4.	4	2	3	9	4	2	4	10
5.	3	4	1	8	4	4	4	12
6.	2	1	2	5	2	1	3	6
7.	3	2	1	6	2	4	1	7
8.	4	3	1	8	3	3	4	10
9.	1	4	4	9	4	4	4	12
10.	3	3	1	7	1	2	3	6
11.	4	4	3	11	2	3	3	8
12.	2	3	4	9	4	4	4	12
13.	3	3	2	8	3	3	3	9
14.	3	4	4	11	4	1	3	8
15.	1	2	3	6	1	3	3	7
16.	4	1	1	6	3	3	2	8
17.	4	2	3	9	2	2	4	8
18.	3	4	2	9	3	3	3	9
19.	1	3	1	5	4	4	4	12
20.	3	4	3	10	3	3	2	8
21.	2	4	4	10	1	4	3	8
22.	4	2	3	9	4	3	2	9

23.	3	4	1	8	3	2	4	9
24.	4	1	3	8	2	4	2	8
25.	4	3	1	8	4	1	2	7
26.	4	4	4	12	4	4	1	9
27.	3	4	3	10	3	3	4	10
28.	1	2	1	4	2	3	3	8
29.	4	3	4	11	1	4	2	7
30.	1	1	3	5	4	4	1	9
31.	4	2	3	9	3	3	3	9
32.	3	4	3	10	4	4	4	12
33.	1	2	1	4	3	3	2	8
34.	4	1	3	8	3	3	1	7
35.	1	2	1	4	2	3	3	8
36.	3	4	3	10	3	3	4	10
37.	4	4	1	9	4	2	1	7
38.	2	3	1	6	3	3	3	9
39.	3	4	3	10	4	1	3	8
40.	2	4	4	10	1	3	3	7
<b>Total</b>	<b>112</b>	<b>116</b>	<b>94</b>	<b>322</b>	<b>117</b>	<b>120</b>	<b>115</b>	<b>352</b>
<b>Rata-rata</b>				<b>8,05</b>				<b>8,8</b>

No.	Merek				Lokasi			
	Indikator 1	Indikator 2	Indikator 3	Total Skor	Indikator 1	Indikator 2	Indikator 3	Total Skor
1.	4	3	4	11	4	1	4	9
2.	3	1	3	7	1	2	4	7
3.	3	3	4	10	2	3	3	8
4.	4	2	4	10	3	2	4	9
5.	1	3	2	6	2	3	3	8
6.	2	3	3	8	3	2	4	9
7.	3	4	1	8	4	1	4	9
8.	2	4	3	9	3	4	3	10
9.	4	1	4	9	1	2	3	6
10.	3	1	2	6	2	1	4	7
11.	4	3	4	11	2	3	4	9
12.	4	2	3	9	1	4	3	8
13.	1	1	2	4	3	1	2	6
14.	3	2	3	8	2	3	4	9
15.	2	2	1	5	3	1	4	8
16.	1	2	2	5	1	2	3	6
17.	4	1	4	9	4	4	4	12
18.	3	4	4	11	4	4	4	12
19.	4	1	3	8	1	3	3	7
20.	3	2	4	9	2	2	2	6
21.	2	4	4	10	1	1	4	6
22.	1	3	3	7	3	4	4	11



23.	4	4	1	9	4	3	4	11
24.	2	3	3	8	2	4	3	9
25.	4	3	2	9	1	3	1	5
26.	3	4	4	11	2	4	2	8
27.	4	3	3	10	3	2	4	9
28.	2	3	2	7	1	3	4	8
29.	4	1	4	9	4	1	3	8
30.	3	3	4	10	3	3	4	10
31.	2	3	3	8	1	2	4	7
32.	4	3	2	9	1	1	4	6
33.	3	4	4	11	3	4	4	11
34.	2	3	3	8	4	3	4	11
35.	3	4	4	11	4	3	4	11
36.	2	4	3	9	2	4	3	9
37.	3	3	2	8	1	3	1	5
38.	4	3	3	10	4	4	4	12
39.	2	3	2	7	4	4	4	12
40.	4	1	4	9	1	3	3	7
<b>Total</b>	<b>113</b>	<b>114</b>	<b>120</b>	<b>347</b>	<b>97</b>	<b>107</b>	<b>137</b>	<b>341</b>
<b>Rata-rata</b>				<b>8,67</b>				<b>8,52</b>

## LAMPIRAN 11. Dokumentasi Penelitian



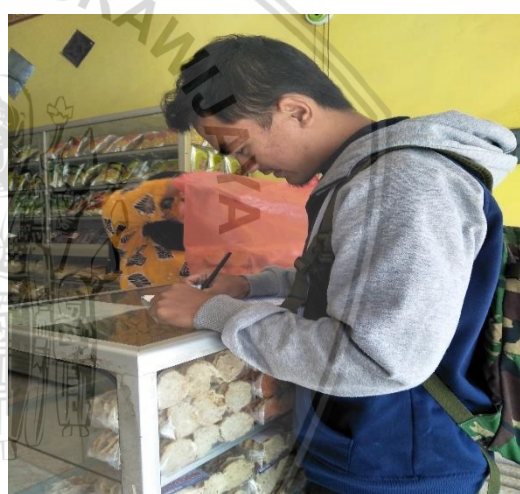
Gambar 1. Kegiatan wawancara dengan pemilik UMKM Putra Ridhlo



Gambar 2. Kegiatan wawancara dengan pemilik UMKM Ones



Gambar 3. Kegiatan wawancara dengan responden konsumen



Gambar 4. Kegiatan wawancara dengan responden konsumen



Gambar 5. Bahan baku keripik tempe



Gambar 6. UMKM Putra Ridhlo





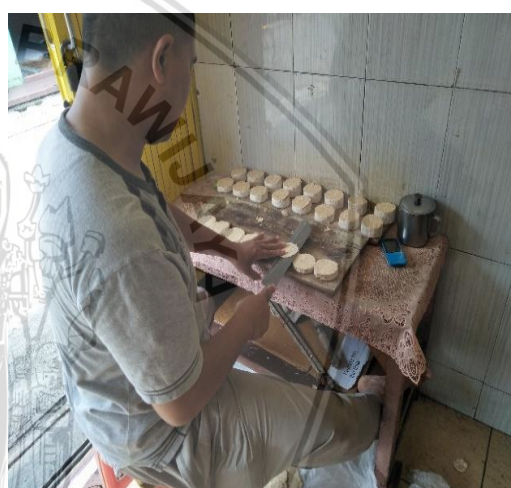
Gambar 7. UMKM Ones



Gambar 8. Lokasi UMKM Putra Ridhlo



Gambar 9. UMKM Ones



Gambar 10. Proses pemotongan tempe



Gambar 11. Proses penggorengan tempe



Gambar 12. Proses pengemasan keripik tempe